



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА МЕНАЏМЕНТ**

**Насер Исени**

**ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И  
ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Штип, ноември, 2018**



**UNIVERSITY "GOCE DELCEV", STIP  
FACULTY OF ECONOMICS  
MBA MANAGEMENT**

**Nasser Iseni**

**PREVENTING THE RULES OF CONDUCTING INDIVIDUES AND  
GROUPS IN THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS  
-MASTER THESIS-**

**Shtip, November, 2018**

**Комисија за оцена и одбрана**

**Ментор: Трајко Мицески**

**Проф. д-р, Економски факултет, Универзитет „Гоце Дечев“  
- Штип**

**Член: Еленица Софијанова**

**Проф. д-р, Економски факултет, Универзитет „Гоце Дечев“  
- Штип**

**Член: Благица Колева**

**Доц. д-р, Економски факултет, Универзитет „Гоце Дечев“ -  
Штип**

**Насер Исени**

**Преферирање на правилно однесување на индивидуите и групите во  
организациските системи**

**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

## СОДРЖИНА

Апстракт .....	1
Вовед.....	3
ГЛАВА ПРВА .....	8
1. ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ .....	8
1.1. Организација и концепт на систем .....	8
1.1.1. Дефинирање и идентификација на организацијата .....	9
1.2. Организациска структура .....	11
1.2.1. Дефинирање и чести организациски дизајни .....	12
1.2.2. Нови начини на организирање.....	16
1.3. Организациска култура .....	19
1.3.1. Создавање и одржување на културата .....	20
1.3.2. Создавање на етичка и позитивна организациска култура .....	23
ГЛАВА ВТОРА.....	25
2. ИНДИВИДУИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	25
2.1. Диверзитет во организацијата.....	25
2.1.1. Диверзитет и биографски карактеристики .....	25
2.1.2. Имплементација на менаџмент стратегии за диверзитет .....	32
2.2. Однесување и задоволство од работата.....	34
2.3. Емоции и расположенија .....	39
2.4. Личност и вредности .....	46
2.5. Мотивациски концепти .....	53
2.5.1. Дефинирање на мотивацијата .....	54
2.5.2. Современи теории за мотивација.....	56
2.5.3. Примена на концептите во пракса.....	60
ТРЕТА ГЛАВА .....	64
3. ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	64
3.1. Основи на однесување на групите.....	64
3.1.1. Дефинирање и класификација на групите .....	65
3.1.2. Фази на развој на групи .....	67
3.1.3. Карактеристики на групите.....	71
3.2. Разбирање на потребата за работа во тимови и групи .....	76
3.2.1. Видови тимови .....	77

3.2.2. Создавање ефективни тимови .....	79
3.3.3. Вклучување на индивидуи во тимови .....	83
ЧЕТВРТА ГЛАВА .....	86
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	86
4.1. Појава, проблем и предмет на истражувањето .....	86
4.2. Методологија на истражувањето .....	86
4.3. Појава, проблем и предмет на истражувањето .....	87
4.4. Цели на истражувањето .....	89
4.5. Хипотетска рамка .....	89
4.6. Користени методи во емпириското истражување .....	89
4.7. Резултати од истражувањето .....	93
ГЛАВА ПЕТ.....	114
5. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ .....	114
5.1. Креирање на посакувана, етичка и позитивна организациска култура .....	114
5.2. Градење на менаџерот-лидерот како пример на правилно организациско однесување .....	117
5.3. Изразување на волја и цврста увереност на вработените за развивање и одржување на етички и делотворни принципи на организациско однесување .....	120
5.4. Развивање на тимско работење и преферирање на меѓусебна почит и разбирање на членовите во тимовите и групите.....	121
5.5. Континуирано подобрување на организациското однесување на лидерот и вработените.....	123
ЗАКЛУЧОК.....	126
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	130

## Апстракт

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мерка зависи од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина.

Носители на стопанската активност се разните форми за организирање-организации. Организациите се социјални или општествени творби создадени заради контролирано извршување на заедничките цели. Организацијата може да се сфати како едно тело со многу органи што имаат различни функции и цели кои произлегуваат од поделбата на работата.

Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Во текот на работењето и индивидуите и организацијата како целина се развиваат и се соочуваат со одредени предизвици.

Особено е интересно да се набљудува организацијата како еден целосен организам, а секоја индивидуа како негов составен дел.

**Клучни зборови:** организација, однесување, групи, индивидуи.

## **Abstract**

Every society strives for continuous development, which largely depends on its economic activity through which products and services are created to meet the needs of individuals, and society as a whole.

Holders of business activity are various forms of organizing-organizations. Organizations are social creations created for the controlled pursuit of common goals. The organization can be understood as one body with many organs that have different functions and goals arising from the division of work.

Organizing is a process of sharing things between groups and individuals, and coordinating their activities to achieve the goals of the organization. During work, individuals and the organization as a whole develop and face certain challenges.

It is especially interesting to observe the organization as a complete organism, and each individual if its integral part.

**Keywords:**organization, behavior, groups, individuals.

## Вовед

Секоја организација претставува некој вид на систем. Организациите се составени од повеќе елементи кои мораат да се управуваат за да се исполнат целите на претприемачот опфатени со бизнис планот. Затоа е потребно да се знае која организација каква дејност извршува и како да управува (менаџира) за да се постигнат поставените цели. Организациите спаѓаат во категорија на повеќе системи дефинирани во теоријата на системите. Оваа теорија го проучува однесувањето на тие системи и нивното функционирање во различни услови. Систем претставува нешто што е составено од повеќе елементи (потсистеми) кои претставуваат една функционална целина. На пример: постојат природни системи и вештачки системи, отворени и затворени системи, едноставни и сложени системи и така натаму. Овие системи се комплексни поради тоа што во исто време тие претставуваат:

- вештачки систем бидејќи го создава претприемачот (човекот),
- сложен систем бидејќи во својот состав има повеќе компоненти,
- динамички систем бидејќи за функционирањето на овој систем е потребно управување што доведува до менување на истиот со текот на времето,
- стохастичен систем бидејќи не е прецизно позната наредната состојба која настанува како резултат на одредена акција на претприемачот или менаџментот,
- отворен систем бидејќи со околината врши размена на материја, енергија и информации и
- нелинеарен систем бидејќи врската помеѓу влезот и излезот во и од бизнисот (системот) претставува нелинеарна равенка.

Се подразбира дека пресудно влијание врз конфигурацијата на организациската структура има менаџментот имајќи ја предвид функцијата која тој ја презема и за која одговара. Ваквото влијание не треба да се сфати како директно, туку како индиректно влијание, кое се одразува преку влијанието врз изборот на целите, стратегијата и еволуцијата на организацијата. Тоа го подразбира опкружувањето на организацијата, применетата технологија, големината, староста и другите т.н. контингент-фактори.



Организациската структура се дефинира како севкупност на организациските елементи во функција на ефикасноста на вертикалните и хоризонталните интерактивни односи. Во организациската структура се разликуваат: средина на основно јадро, средина на внатрешен и средина на надворешен круг.

Моделите на организациската структура претставуваат поедноставена слика на организациските услуги, врски и односи внатре во организацијата. Без разлика на видот на моделите, тие во процесот на проектирање се наменети за анализа и сфаќање на постојните односи, но и за нивно унапредување. Во поглед на изборот на нов организациски модел, обично, се користи „типизиран“ модел на организациска структура.

Согласно содржината на организациската структура се одредува и содржината на нејзиниот модел. Меѓутоа, треба да се нагласи дека за посебни потреби понекогаш моделите можат да се концентрираат само во некои аспекти. Познатите модели на организациска структура (општи, партикуларни и фокусирани), развиени врз основа на теоретски размислувања и емпириски истражувања во досегашниот развој на деловните системи, не се конечни решенија. Најновите тенденции се насочени кон мрежни модели на организациска структура и развој на виртуелни корпорации.

Организациската структура овозможува воспоставување на внатрешен ред во организацијата, подреденост и хармонија на елементите, врски меѓу нив и координати на комуникација, како сложен систем на функционирање. Структурата на организацијата ја чинат логичките заемни односи поставени меѓу рамништата на управување и функционалните области, уредени во форма која дозволува најдобро и најефективно постигнување на целите во организацијата. Одредувањето на организациската структура претставува креација на највисокото раководство во организацијата и е динамична категорија, која, еднаш дадена, постојано трпи промени и корекции во функција на остварување на поставените цели.

Човекот како поединец во конекција со другите во една организација е тој што ја движи организацијата и ја води кон успех или кон неуспех. Најзначајниот показател за тоа како функционира една организација, всушност, се меѓучовечките односи, т.е. наједноставната комуникација меѓу вработените.

Организациското однесување е научна дисциплина од понов датум, со насока на истражување на факторите кои имаат влијание на индивидуалците и групите и како тие реагираат и се однесуваат во организациите. Практичната применливост на оваа дисциплина се огледа во обидот да одговори на многу прашања на луѓето кои заедно работат во остварување на организациските цели. Фокус на истражување во оваа област е човекот. Поставеноста и функционалноста на односите во рамките на една организација создава услови за ефикасно остварување на нејзините однапред поставени цели. Сите форми на свесно здружување и делување на луѓето во остварувањето на одредените цели, од наједноставните до најсложените, мораат соодветно да бидат организирани. Во зависност од видот и карактерот на организацијата во конкретни услови, целите различно ќе се остваруваат со помала или поголема успешност. Остварените резултати се во директна корелација со организацијата на односите затоа што добро воспоставени односи во организацијата подразбираат остварување добри резултати во решавање на проблемите и обратно.

Во современите услови на општествениот развој сè почесто се поставува прашањето за обезбедување постојан економски развој на стопанството, воедно развивајќи ги и соодветните општествени односи како потпора за тоа. Во тој контекст, неминовност е да се разгледуваат прашањата од областа на организацијата и организирањето затоа што тие се предуслов за воспоставување одредени односи и за остварување на одредени резултати. Овие прашања се поставуваат и во контекст на разгледувањето на остварените резултати во стопанството и состојбите на општеството воопшто.

Личноста ја афирмираат многубројни компоненти, кои се манифестираат во секојдневното однесување. Нејзина значајна карактеристика и она што е интересно за организациските односи е нејзината динамичност: таа секогаш се менува, секогаш се адаптира и секогаш прима влијанија од различни фактори. Физичките предиспозиции, висината, обликот на телото и полот можат да играат значајна улога во определувањето на карактерот на секоја личност. Различните групи во кои членуваме, исто така, можат многу да влијаат врз оформувањето на личноста. Честопати човекот покажува различни лица, во зависност од улогата што ја има и задачите што ги извршува. Личноста на

поединецот во организацијата е условена од многу испреплетени променливи фактори.

Првиот однос се манифестира преку различни професионални структури, како функционална содржина на специјализираноста на човечкиот фактор (училишна и стручна квалификација и преквалификација во поделбата на работните задачи), а вториот однос се манифестира преку социјалната положба на човекот во процесот на трудот во рамките на општествената организација на трудот и преку односите меѓу луѓето во процесот на работната активност. Двојната улога на човекот во процесот на трудот е истовремено условена затоа што тие две улоги се тесно и заемно поврзани.

Личноста во организацијата, преку социолошките елементи, се изучува од аспект на трудот, иако фактички се изучуваат повеќе аспекти на една иста појава. При спроведувањето на работните активности во организацијата не постојат единствени и универзални формули за нејзино дејствување врз личноста. При спроведување на работните активности, личноста се „обработува“ низ деловните активности во чии специфични услови се извршува трудот.

Во еден тим, кој треба навистина да функционира како таков, а не само како работна група, целите не се поставуваат недефинирано и задолженијата не се распределуваат бесцелно. Целта на тимот е да го користи ефектот на синергијата. Синергијата настанува само при креативна работа и соработка, кога членовите меѓусебно се инспирираат, што е единствено возможно ако сите имаат рамноправна положба во тимот.

Еден од најважните инструменти за добро раководење на тимот претставува договарањето на целите. Тимот, под водство на тимскиот лидер, дефинира договор во кој е утврдено кои етапни цели треба да ги постигне целиот тим и кои поединечни цели сакаат да ги постигнат членовите на тимот.

Од аспект на тимскиот лидер, фокусот при утврдувањето на целите мора да лежи во водењето разговори и тоа со сите членови на тимот. Притоа, мора да се прави разлика меѓу разговорите за задавање на целите (кога се определуваат целите) и разговорите за изнаоѓање на целите (кога целите се договараат заеднички). Заедничко за овие две форми на разговор е што целите кои отстапуваат едни од други мораат да се соединат.

Со овие разговори, мораат да се предвидат и конфликтите, особено затоа што различните ставови и приоди кон проблемите се однапред разбирливи. Сепак, конфликтите можат да се развијат тогаш кога раководителот не може транспарентно да им ги пренесе своите замисли на членовите на тимот или кога ќе му се упати критика за зададените цели поради начинот на кој биле зададени. Доколку упатствата од раководителот се ограничени, тогаш притисокот за нивно почитување треба конструктивно да се амортизира. Во смисла на организациските цели, за чие остварување, всушност, постои самиот тим, обично, се препорачува личното мислење по секоја цена да му биде подредено на лојалноста. Од своја страна раководителот секогаш треба да има предвид дека соработниците нема да бидат задоволни ако упатствата им се пренесуваат нефилтрирани и без коментар.

Организациските односи влијаат, речиси, на сите аспекти на работењето, определувајќи го карактерот на важните елементи на организацијата, деловната стратегија, организациската структура, стилот на водството, системот на контрола и мотивација, организациските промени итн. Културата на однесување во организацијата може значително да влијае врз нејзиното работење (позитивно или негативно). Организациските односи можат да бидат тајна формула за успех и тивок убиец на самата организација.

Затоа во организацијата треба да постојат правилно воспоставени организациски односи, каде сите ќе се чувствуваат како припадници, свои членови во средината во која работат.

# ГЛАВА ПРВА

## 1. ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ

### 1.1. Организација и концепт на систем

Неодамна студиите за менаџментот почнаа да ги разгледуваат организациите од нова перспектива: перспектива на системи. Оваа перспектива на системи може да изгледа прилично основна. Сепак, децениите практикување на менаџментот и практиките на работното место не ги гледаа организациите од оваа перспектива. Од неодамна со огромните промени со кои се соочуваат организациите и како тие функционираат, едукаторите и менаџерите се соочуваат со овој нов начин на гледање на нештата. Ова толкување довело до значителна промена (или промена на парадигмата) во начинот на кој менаџментот се приближува на организациите.

Системот е збир на делови (или потсистеми) интегрирани за да се постигне општа цел (систем на луѓе е организација). Системот имаат инпут, процеси, аутпути и резултати, со постојани повратни информации меѓу овие различни делови. Ако е отстранет еден дел од системот, природата на системот се менува.

Системот се движат од многу едноставни до многу сложени. Постојат бројни типови на системи. На пример, постојат биолошки системи (срце, итн.), механички системи (термостат, итн.), човечки/механички системи (возење на велосипед итн.), еколошки системи (предатор/плен, итн.) и социјални системи (групи, понуда и побарувачка, пријателство, итн.).

Комплексните (сложени) системи, како што се социјалните системи, се состојат од бројни потсистеми. Овие подсистеми се уредени во хиерархии и интегрирани за да се постигне целокупната цел на целокупниот систем. Секој потсистем има свои граници и вклучува различни влезови (инпути), процеси, излези (аутпути) и резултати насочени кон постигнување на општа цел за потсистемот.

Теоријата на системи донела нова перспектива за менаџерите да интерпретираат шеми и настани во нивните организации. Во минатото

менаџерите, обично, земале во предвид еден дел од организацијата и се фокусирале на него. Потоа, тие ќе го свртеле целото внимание кон друг дел. Проблемот бил во тоа што една организација може, на пример, да има прекрасни оддели кои добро функционираат сами по себе, но не се интегрираат добро заедно. Како резултат на тоа, организацијата страда како целина.

Сега, повеќето менаџери ги препознаваат различните делови на организацијата, а особено меѓусебните односи на деловите, на пример, координацијата на централните канцеларии со други сектори, инженеринг со производство, супервизори со работници итн. Менаџерите сега се фокусираат повеќе на прашањата за тековната организација и повратните информации од истата.

Менаџерите ги дијагностицираат проблемите, а не го испитуваат само она што се чини дека се одделни делови на организацијата, со препознавање на поголеми шеми на интеракции. Тие се фокусираат на структурите кои провоцираат однесување кое ги одредува настаните - наместо реагирање на настани, како што некогаш било правено во минатото<sup>1</sup>. Всушност, менаџерите одржуваат перспектива со фокусирање на целите што ги очекуваат од нивните организации.

### **1.1.1. Дефинирање и идентификација на организацијата**

Во современите услови на работење и живеење нема собир, работна средба или состанок каде не се споменуваат поимите организација, организациски односи или организирање. Овие поими се мошне присутни во секојдневната говорна практика. Историски гледано, прашањето на организацијата се појавува и се наметнува како еден од поважните проблеми со индустриската револуција. Акумулацијата на капиталот и забрзаниот развој на производните сили доведуваат до промена на состојбите и односите во материјалното производство, но и во севкупните општествени односи. Така, теоријата на организацијата се поставува пред сериозна задача, а со тоа и

---

<sup>1</sup> C. McNamara, "Thinking About Organizations as Systems", Free Management Library, Authenticity Consulting, LLC, 2017.

организацијата станува предмет на интересирање на стручњаците, но и на општеството во целина. Организацијата е другарство во мало. Со оглед на тоа што во организацијата на мал простор и збиено се одигрува нешто што се случува во општеството во текот на подолг период и на поголем простор, случувањата во организацијата се транспарентни. Во организациите постојано нешто се случува, како и кај човечкиот организам.

Организацијата претставува свесно здружување на индивидуи чија цел е со соодветни средства да исполнат одредени задачи со најмалку вложен напор и труд, на кое било подрачје во работата и животот. Организацијата е кој било облик на групна поврзаност, збир на индивидуи кои работат заедно за остварување на заеднички цели<sup>2</sup>.

Организацијата може да се дефинира и како отворен систем составен од две или повеќе индивидуи кои се мотивирани да работат заедно и да создадат производи, стоки и услуги, со што се остваруваат вредности за сопствениците, за потрошувачите и за нив самите. Оттука, произлегува дека организацијата ги има следните карактеристики<sup>3</sup>:

- таа е систем кој е во интеракција со екстерното и интерното опкружување;
- таа е социјална единка во која нејзините членови имаат меѓусебни врски;
- организацијата произведува производи, стоки и услуги;
- организацијата настојува за остварување на заеднички вредности.

Организацијата, како објект на истражување, претставува многу сложена структура. Според сложеноста, во квалификацијата на сите системи (технички, биолошки и општествени) организацијата се наоѓа на повисоко ниво. Поради тоа, постојат бројни и различни дефиниции за организацијата од кои наведените се најчесто цитирани во литературата<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> I. Kiss, "Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske structure", Ekonomija/Economics, no.16, vol 1, (2009), str.177-186.

<sup>3</sup>К. Постолов, „Организациско структурирање и негова примена во претпријатијата на Република Македонија, Економски факултет, Скопје, 2006, стр.11.

<sup>4</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.7.

Разбирањето на организацијата особено му треба на менаџерот, односно човекот кој ја води организацијата. Поимот организација често се употребува упатувајќи на организиран систем: претпријатие, установа, невладина организација, политичка партија, држава, црква, војска, полиција, јавна установа. Тоа се организациски системи, односно организации. Организацијата упатува на група луѓе кои работат заедно. Запознавањето со организирањето на односите е огледало за сите вработени.

Организацијата, како широка научна област, процес на организацискиот менаџмент, опфаќа четири основни подрачја: организациски теории и дизајн, организациско однесување, менаџмент на човечки ресурси и организациски промени и развој.

Организацијата не може да биде цел сама за себе, како што и производството не е цел самото за себе. Организацијата подразбира уредување, воедначување и водење на севкупните односи вонекоеј процес на работа. Со дефинирањето адекватна организација се овозможува ефикасно и рационално остварување на поставените цели на претпријатието, односно на неговиот систем.

## **1.2. Организациска структура**

Организациската структура претставува сложена форма на воспоставени и променливи односи и меѓузависности. Во трудовите на одделни автори се сфаќа како нешто што произлегува од начинот на извршување на задачата, односно начинот на решавање на проблемот. Организациската структура може да се сфати како „речник на формули“, развиен и интегриран во заеднички активациски ентитет од страна на поединците. Филип Селзник ја дефинира организациската структура како збир на однапред поставени решенија за напнатата деловна ситуација<sup>5</sup>.

Внатрешниот ред на организациската структура се дефинира како сложен систем на подреденоста и хармонијата меѓу елементите, врските меѓу

---

<sup>5</sup>P. Selznick, „Foundations of the Theory of Organization“, American Sociological Review (13), 1 (1948), pp. 25-35.



нив и кодовите на комуникацијата, кои од своја страна ја претставуваат и сочинуваат функционалноста на структурата.

Организациската структура овозможува воспоставување логички заемни односи меѓу решенијата на управување и функционалните области на организацијата утврдени во форма што дозволува најдобро и најефективно постигнување на целите во организацијата. Организациската структура ја креира највисокото раководство во организацијата и, еднаш дадена, постојано трпи промени и корекции во функција на остварување на поставените цели. Организациската структура е дел од стратегиското планирање на секоја организација.

Изборот на организациска структура е значајна операција. При определување на организациите според нивната структура, треба да се имаат предвид три важни димензии на структурата: комплексноста, формализацијата и централизацијата. Главно, искуствата покажуваат дека организациската структура се манифестира низ два концепта: хиерархиски структуриран и кооперативно структуриран концепт<sup>6</sup>.

### **1.2.1. Дефинирање и чести организациски дизајни**

Поимното определување на структурата, иако во литературата мошне шаренолико, во една линија е особено блиска со поимот на организацијата. Имено, од поимот на организацијата, сфатена како однос на деловите во дадена целина која работи усогласено врз заемна поврзаност на своите конститутивни делови, произлегува и поимот на организациската структура.

Многубројни се карактеристиките на организациската структура во зависност од начинот и аспектите на проучување на различни автори. Во принцип, таа треба да се анализира од аспект на пет елемента: специјализација, стандардизација и координација на активностите, централизација и децентрализација во одлучувањето и големина на работната единица.

---

<sup>6</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.8.

Организациската структура, како сложена форма на воспоставени и променливи односи и меѓузависности, ја карактеризираат организацијата на работа, организацискиот дизајн и организациските граници. Организациската структура може да се дефинира како севкупност на поврзаноста на организациските елементи во функција на ефективноста на вертикалните и хоризонталните интерактивни односи.

Во организациската структура можеме да разликуваме неколку видови средини<sup>7</sup>:

- *основно јадро*- основа и претпоставка за отворање и реализирање на процесите и односите на организацијата;
- *внатрешен круг* - сместени ресурси, технологија и продукција кои дејствуваат во процесот на репродукција на организацијата;
- *надворешен круг*- односи и влијанија од опкружувањето, без кои организацијата не може да функционира, односно без нив дејствува ограничено.

Фактите говорат дека постојат два типа основни структури: механички и органски тип, секој со посебни карактеристики, кои се манифестираат во различни услови. Разликите на овие два типа структури се дадени во табела1.

Моделите на организациската структура се многу покомплексни изрази на односите внатре во организацијата од оние што можат графички да се претстават. Организациската шема е само графичко претставување на организациската структура. Во општите модели на организациска структура се дава преглед на сите карактеристики, односно решенија по сите релевантни параметри, кои се поставени како неопходни во извршувањето на поставените цели и задачи во организацијата.

---

<sup>7</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.9.

**Табела 1.Компаративен приказ на карактеристиките на основните типови организациска структура<sup>8</sup>**

<i><b>Структура</b></i>	<i><b>Механичка</b></i>	<i><b>Органска</b></i>
<i><b>Карактеристики</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тесно дефинирана работа</li> <li>- правила и процедури</li> <li>- честа одговорност</li> <li>- хиерархиски односи</li> <li>- објективен систем на наградување</li> <li>- објективни селективни критериуми</li> <li>- официјалност и неперсоналност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широко дефинирана работа</li> <li>- неколку правила и процедури</li> <li>- двојна одговорност</li> <li>- дифузија во односите</li> <li>- субјективен систем на наградување</li> <li>- субјективни селективни критериуми</li> <li>- неформалност и интимност</li> </ul>
<i><b>Услови</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- познати задачи и цели</li> <li>- поделени задачи</li> <li>- валидно мерење на развојот</li> <li>- преовладува односот</li> <li>- доделување парични награди</li> <li>- авторитет од легитимацијата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нејасни задачи и цели</li> <li>- неподелени задачи</li> <li>- невалидно мерење на развојот</li> <li>- понекогаш преовладува односот</li> <li>- мотивирање комплекс на потреби</li> <li>- променлив авторитет</li> </ul>

Партикуларниот модел на организациска структура дава преглед на некои или само на еден од параметрите на организациската структура. Така, со моделот на управувачката структура посебно се образложува само распоредот на авторитетот и одговорноста.

Фокусиран модел на организациска структура може да се нарече секој издвоен, детално разработен сегмент од целината на организацијата. Овој модел најчесто се користи во реализацијата на некој проект на организациската структура. Многу често таквите модели се сведуваат на точно ниво, конкретна позиција, одредени права, надлежности, одговорности и слично.

Проектните организации познаваат почитување на повеќе принципи за обликување на организациската структура, односно повеќе модели на

<sup>8</sup>Извор: Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.47.

организациска структура, според кои се врши распоредување на активностите и уредување на релациите. Базичните модели се познати по примената на принципите на обликување на организациската структура (линиска, функционална и дивизиска). Најзначајни и со најразвиена емпириски примена се функционалниот и дивизискиот модел. Останатите модели се со понов датум и претставуваат модифицирани базични модели (проектни и матрични), а во поново време се развива конфигурација на централна контрола, но тие не се вбројуваат во моделите на организациските структури.

Во моделот на функционална структура, сите работи во организацијата меѓусебно се поврзуваат и поставуваат во една организациска единица, која најчесто се нарекува сектор. На негово чело стои едно лице, одговорно за активностите на секторот, најчесто директно поврзано со директорот и непосредно одговорно за стручно извршување на задачите во секторот, како и за работата и дисциплината на подредените вработени.

Функционалната организациска структура претставува начин на организирање во кој активностите се структурирани по функции: производство, набавка, финансии, продажба итн. Значи, со поделба на организацијата на неколку функции со подеднаква важност за организацијата со која раководи менаџер, директно за својата работа информирајќи го врвниот менаџер, функционалната структура, главно, се креира врз принципот „една функција - еден сектор“. Овој принцип е условен од теоретски и практични причини. Овој модел е најприменуван во стопанската практика.

Ширењето, односно диверзификацијата на производството, претставува основно обележје, речиси, на сите работни организации во експанзија. Ширењето, главно, тече постепено. Со забрзување на процесот на диверзификација расте бројот на производните линии и сè повеќе се изразуваат недостатоците на функционалната организациска структура. Таа почнува да се соочува со бројни тешкотии кои, главно, се манифестираат во бавноста и неадекватноста при донесувањето на одлуките. Дивизиската организациска структура се нарекува и повеќелиниска.

За разлика од функционалната, дивизиската организациска структура се креира според предметен, пазарен или територијален метод. Во неа, базичните деловни функции не се обединети како кај функционалната

структура, што значи дека не се лоцирани на едно исто место, односно во еднаорганизациска единица. Тие се поделени и разместени по производно-пазарни сегменти, кои се дефинираат однапред. Дивизиите можат да се третираат како релативно независни ентитети. Дивизиските менаџери можат да развијат специфична стратегија која се разликува од стратегијата на другите дивизии и производни линии.

Како посебна концепција на организациска структура, со генеза од шеесеттите години на минатиот век во САД, матричната организација, според својата содржина, е насочена кон решавање на проблемите предизвикани, од една страна, од динамичната прогресија во областа на техниката и технологијата и, од друга страна, од потребите на потсистемите предизвикани со решавањето на проблемите во овие услови. Матричната организација претставува комбинација на поделбата на елементите на специјализирани потсистеми со истовремена поделба на овластувањето и одговорноста, а со тоа и на насоките за реализација на задачите, но не на хиерархијата на власта и одговорноста<sup>9</sup>.

### **1.2.2. Нови начини на организирање**

За современи модели на организациската структура, кои се појавиле кон крајот на седумдесеттите години од минатиот век, се сметаат т.н. мрежни модели. Мрежата претставува флексибилна структура, која треба да одговори на брзината на појавувањето на предизвиците на современиот свет, високите компетитивности и високиот ризик. Мрежата ја сочинуваат централната компанија, која, според природата на своите активности, го претставува јадрото, а останатите компании, како членови на мрежата, вршат специјализирани функции.

Централната компанија ја презема улогата на брокер, кој ги поврзува останатите учесници во мрежата и ги координира нивните активности. Таа се потпира на софистицирани комуникациски системи и претставува „мозок“ на мрежната организација. Мрежната организација функционира според принципот

---

<sup>9</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.50-54.

на интеракција на партнерот во мрежата. Во мрежна структура се поврзуваат организации кои се базично константно различни, но меѓу кои можат да се воспостават различни форми на соработка: заеднички вложувања, стратегиски алијанси, конзорциуми за разни истражувања и сл. Во една мрежа истовремено можат да постојат различни форми на соработка.

Користејќи ја мрежната структура, една организација може да работи ефикасно и ефективно концентрирајќи се на работите кои добро ги работи и на склучувањето договори со други организации за останатите ресурси. Така, таа организација може да влегува во нови работи со мали финансиски вложувања, вложувајќи ја притоа само својата компетентност. Во мрежното поврзување се развиваат разновидни алијанси, се појавува феномен на т.н. организација без држава, во која луѓето, средствата и трансакциите се движат слободно преку меѓународните граници. Мрежата се базира на стратегија без која, во услови на глобална економија, индивидуалниот настап на големите регионални пазари за многу организации е невозможен<sup>10</sup>.

**Интерната мрежа** се формира внатре во самата организација. Таа е резултат на стратегиското определување на менаџментот да ги задржи во синџир на вредности активностите неопходни за комплетирање на производот. Формулирањето ефикасна интерна мрежа подразбира интервенција во постојниот модел на организациска структура. Со прераспределба на работите и прегрупирање на единиците внатре во организацијата се создава систем на специјализирани единици за одредени работи, компоненти, делови, полупроизводи и слично, кои работат според дефинирани стандарди. Со групирање на одделенијата, погоните, секторите, односно со нивното спојување, се создаваат поголеми организациски единици, несамо меѓусебно, туку и со трети лица. Централните организации ја преземат улогата на брокер, а специјализираните единици стануваат членки на мрежата. Тие со матичната организација воспоставуваат меѓусебни договорни односи и делуваат по пазарни цени.

**Стабилната мрежа** настанува со дислокација на вредносните активности од синџирот на организацијата. Тоа е резултат од стратегиската

---

<sup>10</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр.56-57.

определба на менаџментот да дислоцира активности кои други се покомпетентни и можат многу побрзо и со помали тешкотии да ја извршат работата.

Наместо да произведува во сопствена режија, организацијата се определува кон други набавувачии со нив воспоставува односи на кооперација и деловно-техничка соработка. Вообичаено е водечката компанија да откупи одреден број мали одбрани организации, кои со нејзина поддршка во хардверот и софтверот ќе ги извршуваат доверените активности. Мрежата е стабилна затоа што односите се засновани не само на ваков вид поддршка, туку и на доверба, односно учесниците во мрежата се нејзини постојани членови. Во некои случаи, ако дојде до драматично отстапување од утврдените стандарди и ако со помош на матичната организација не може да го промени однесувањето, доаѓа со преориентација кон нови снабдувачи, со што се менува изгледот на мрежата.

**Динамичната мрежа** е најефикасна форма на мрежна организација. Настанува така што водечката организација во одредени области креира сè што ѝ е потребно - од идеја до дистрибуција, а потоа бара организација што ќе може на најдобар начин да го сработи понуденото под најповолни услови.

Организациите, како извршители на задачата, се под контрола на водечката организација, која ги пронаоѓа и ангажира. Водечката организација ја презема улогата на брокер, кој собира потребни средства, ангажира експерти и пронаоѓа изведувачи на работата.

Динамичната мрежа е виртуелна алијанса, која настанува од ад хок потребите на одредена работа или проект. Нејзината форма се менува од случај до случај. Погодна е за области кои се подложни на брзи и чести промени, како што се областите на високите технологии или модната индустрија. Динамичната мрежа е ефикасна форма на организација, која овозможува со ангажирање мал капитал и со мал број постојано вработени да се остварат значајни резултати<sup>11</sup>. Успешноста на менаџментот се гледа во можноста со мали ресурси да создаде привид дека се работи за голема организација, чија активност е широко разгранета.

---

<sup>11</sup>Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, 2016, стр. 56-57.

### 1.3. Организациска култура

Организациската култура ги претставува колективните вредности, верувања и принципи кои го регулираат однесувањето на луѓето во организациите. Културата на една организација е нејзината личност и карактер. Организациската култура е составена од споделени вредности, верувања и претпоставки за тоа како луѓето треба да се однесуваат и да комуницираат, како треба да се носат одлуките и како треба да се извршуваат работните активности.<sup>12</sup>

Организациска култура е поделен збир убедувања, вредности и норми кои влијаат на начинот на кој вработените и тимовите работат заедно за да ги остварат организациските цели. Кога компанијата ќе одлучи каков вид работни ставови и однесувања очекува од вработените, менаџерите креираат определена поставеност на задачите, авторитет на односите и промовираат специфични културни вредности и норми за да ги остварат овие посакувани ставови и однесувања.

Предизвикот со кој се соочуваат компаниите е да се дизајнира таков систем на квалитет на деловната култура во кој ќе се мотивираат и менаџерите и вработените, истите напорно да работат, да развиваат поддржани работни однесувања и ставови, да ги координираат акциите на вработените, тимовите, функциите и секторите. Во суштина, организациската култура ги одразува карактеристичните начини на кои вработените ги извршуваат нивните задачи, се однесуваат меѓусебе и се однесуваат кон околината.

Културата во една компанија влијае врз работните однесувања, ставовите на поединците и групите во компаниите бидејќи нејзините членови се подготвени да ги делат вредностите, нормите и очекуваните стандарди на однесување. Вработените, со доаѓање во компанијата, ги прифаќаат организациските вредности и норми кои влијаат врз нивните одлуки и акции. Културата на компанијата е резултат на нејзините водечки норми и вредности. Вредностите на компанијата се поделени стандарди кои менаџерите ги користат за да оценат дали ѝ помогнале на компанијата да ја оствари нејзината

---

<sup>12</sup>D. Ravasi and M. Schultz, "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol.49, no.3 (2006), pp.433-458.



мисија и цели. Најчесто, вредностите на компанијата се: одлучност, стабилност, предвидливост, профитабилност, економија, креативност, моралност и корисност. Нормите на компанијата ги истакнуваат или пропишуваат видовите на поделените убедувања, ставови и однесувања кои треба да ги следат вработените.

Клучните фактори во културата на организацијата ја вклучуваат нејзината историја и животната средина, како и луѓето кои ја водат и работат во организацијата. Организационата култура е начинот на кој работите се прават во една организација, напишаните правила што влијаат на индивидуалното и групното однесување и ставови. Факторите кои можат да влијаат врз организационата култура ги вклучуваат: структурата на организацијата, системот и процесите со кои се врши работата, однесувањето и ставовите на вработените, вредностите и традициите на организацијата, како и усвоените стилови на управување и лидерство.

### **1.3.1. Создавање и одржување на културата**

Организационата култура се креира со интеракција на четирите фактора: личните и професионални карактеристики на топ менаџментот и вработените, деловната етика, односот кон вработените и дизајнот на организационата структура.<sup>13</sup> Сите овие фактори се во заемни односи и произведуваат различни култури во компаниите кои со тек на време се менуваат, па оттука и следуваат често поставуваните прашања: Како се креира деловната култура? Зошто различни компании имаат различни култури? Зошто се случува културата која долги години ѝ помагала на компанијата да почнува да ѝ штети?

Извор од кој се креира организационата култура се личните и професионални карактеристики на вработените кои ја обликуваат компанијата. Различните компании имаат различни култури бидејќи тие привлекуваат, одбираат и задржуваат луѓе кои имаат различни вредности, личности и етика.

Луѓето можат да бидат привлечени од компанија која поседува или креира култура чии вредности одговараат на нивните, а истото се случува и со

---

<sup>13</sup>D. Ravasi and M. Schultz, "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol.49, no.3 (2006), pp.433-458.

компаниите. Со тек на време луѓето, кои не се погодни, не можат да се адаптираат и си заминуваат. Вработените со тек на време стануваат слични и ги делат истите вредности со компанијата, но ова може да биде опасно бидејќи може да ја спречи нивната способност да се приспособат и одговорот на промените во опкружувањето. Нормите и вредностите на компанијата стануваат толку цврсти и кохезивни што ги ограничуваат вработените да се приспособат на промените<sup>14</sup>.

Бизнис лидерите се од витално значење за создавањето и комуникацијата на културата на работното место. Сепак, односот помеѓу раководството и културата не е едностран. Додека лидерите се главни архитекти на културата, воспоставената култура влијае на тоа каков вид на лидерство е можно во организацијата. Лидерите мораат да ја ценат нивната улога во одржувањето или развојот на културата на организацијата. Длабоко вградената и воспоставена култура покажува како луѓето треба да се однесуваат, што може да им помогне на вработените да ги постигнат своите цели. Оваа рамка за однесување за возврат обезбедува поголемо задоволство од работата кога вработениот се чувствува како лидер и му помага на него или неа да ја постигне целта. Од оваа перспектива, организациската култура, лидерството и задоволството од работата се неразделно поврзани. Лидерите можат да создадат или да се под влијание на многу различни култури на работното место. Овие разлики можат да се манифестираат на различни начини вклучувајќи, но не ограничувајќи се на:<sup>15</sup>

- како членовите на една организација работат, ги третираат вработените, клиентите и пошироката заедница, се силни аспекти на личната култура и пазарната култура. Личната култура е култура во која хоризонталните структури се најприменливи. Секој поединец се смета за повреден од самата организација. Ова може да биде тешко да се одржи бидејќи организацијата може да страда поради конкурентните луѓе и приоритети. Пазарните култури се ориентирани кон резултати, со фокус на конкуренцијата, постигнувањата и остварувањето на работата;

---

<sup>14</sup> D. Ravasi and M. Schultz, "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol.49, no.3 (2006), pp.433-458.

<sup>15</sup> E.H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey-Bass, (2010), pp.75-76.

- степенот до кој слободата е дозволена во донесувањето на одлуки, развивање на нови идеи и лично изразување, се витални делови на адаптивни култури и култури на ахукратија. Адаптивните култури ја менуваат вредноста и се ориентирани кон акција, зголемувајќи ја веројатноста за преживување со текот на времето. Ахукративните култури се динамични и претприемачки, со фокус на преземање ризици, иновации и вистински дела;

- како моќта и протекот на информации преку организационата хиерархија и систем се аспекти на моќните култури, културите на улогите и хиерархиските култури. Моќните култури имаат еден лидер кој донесува брзи одлуки и ја контролира стратегијата. Овој тип на култура бара силно почитување на одговорниот водач. Културите на улоги се онаму каде што се создаваат функционални структури, каде што поединците го знаат своето работно место, ги известуваат своите претпоставени и ја вреднуваат ефикасноста и точноста над сè друго. Хиерархиските култури се слични на културите на улогите, со тоа што се високо структурирани. Тие се фокусираат на ефикасноста, стабилноста и вршењето на работите;

- колку посветените вработени се насочени кон колективни цели и се дел од културите на задачи и културата на кланови. Во културата на задачи, тимовите се формираат со експертски членови за решавање на одредени проблеми. Матрична структура е честа појава во овој вид на култура, поради важноста на задачата и бројот на мали тимови. Клан културите се слични на семејството, со фокус на менторството, негувањето и вршењето на работите заедно.

Корпоративната култура влијае и врз формирањето имиџ на компанијата. Привлечноста на културата ги намалува или зголемува можностите на компанијата да ги привлече и задржи најдобрите кадри, како и да ги поттикне вработените на поголема продуктивност.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Н. Ташков и Е. Митрева, „Организациско однесување“, рецензиран учебник, УГД, Штип, (2014). стр.16-18.

### **1.3.2. Создавање на етичка и позитивна организациска култура**

Класичниот извадок вели дека етичкиот бизнис е добар бизнис, но истото може да биде кажано и за сите поединци и институции во општеството. Овие дилеми се дел од предизвиците на модерното општество бидејќи во една компанија е вистински тест кога менаџерот или работникот доаѓа во ситуација да ги тестира своите лични верувања или стандарди. Етичките димензии се присутни во сите видови на менаџмент одлучување, но како компаниите и менаџерите ќе се однесуваат и по што ќе се разликуваат, зависи од нивната посветеност кон заинтересираните страни. Па, затоа, треба да се осознае природата на етиката и изворите на етичките дилеми и проблеми. Етиката се состои од душевно водени морални принципи, вредности и убедувања кои луѓето ги употребуваат за да ја анализираат или интерпретираат ситуацијата, а потоа да одлучат кој е правилниот или адекватниот начин на однесување. Во исто време, етиката укажува на неадекватното однесување и како лицето треба да се однесува за да се избегне нанесување штета на другите.

Кодексите на етика се пишани документи кои ги дефинираат вредностите и етичките стандарди наменети да го водат однесувањето на вработените. Најчесто се јавуваат во компании, но и во институции со јавен карактер (професии како што се: медицина, право, образование, итн.). Во професиите, етичките кодови го обезбедуваат однесувањето на индивидуата поради историски и поделени норми од професионалната група. Важен проблем во постапувањето со етичките прашања, а со тоа и решавањето на етичките дилеми, е дека не постојат апсолутни или непобитни правила или принципи кои можат да бидат развиени за да одлучат дали една акција е етичка или не. Различни луѓе имаат различни видувања во зависност од нивните лични интереси и специфични ставови, убедувања и вредности.

Етичкото или неетичкото дејствување на компаниите не може да биде припишано единствено на личните вредности на еден менаџер. Деловната култура, вредностите и нормите, усвоени во компанијата, се многу важни, особено кога вработените и менаџерите веруваат дека нивна должност е да ги остваруваат обврските и очекувањата на другите. Принципиелен начин на кој компанијата може етички да се однесува кон вработените и да ги исполнува

нивните очекувања е преку креирање структура на занимања со која праведно ќе ги наградува вработените за нивните придонеси.

Етичкото однесување е вредно и за менаџерите и за компанијата бидејќи истражувачките студии покажуваат позитивна врска меѓу етичкото однесување и лидерската ефективност. Неетичкото однесување е штетно на повеќе нивоа, а особено создава негативна слика за брендот, имиџот и деловната култура на компанијата. Вредностите и етиката се од суштинско значење за ефективното лидерство. Поседувањето високи етички стандарди кај лидерите и менаџерите значи поседување интегритет, а со тоа се стекнува довербата и лојалноста.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Н. Ташков и Е. Митрева, „Организациско однесување“, Рецензиран учебник, УГД, Штип, (2014). стр.164.

## ГЛАВА ВТОРА

### 2. ИНДИВИДУИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

#### 2.1. Диверзитет во организацијата

Луѓето не се сите исти. Ова е очигледно доволно, но понекогаш менаџерите забораваат дека треба да ги препознаат и искористат овие разлики за да добијат најмногу од нивните вработени.

Ефективното управување со различностите го зголемува пристапот на организацијата до најшироко можно ниво на вештини, способности и идеи.

Менаџерите, исто така, треба да препознаат дека разликите меѓу луѓето можат да доведат до погрешно комуницирање, недоразбирање и конфликт.

##### 2.1.1. Диверзитет и биографски карактеристики

Експертите сега препознаваат дека демографските карактеристики во возраста, расата, полот, етничката припадност, религијата и статусот на инвалидност се само врвот на ледениот брег.<sup>18</sup>

Демографијата, главно, го одразува само површинското ниво на разновидност, а не мислите и чувства, и може да ги натера вработените да ги перципираат другите соработници и вработени во организацијата преку стереотипи и претпоставки.

Заклучоците, кои се изведени преку истражувањата, покажуваат дека како што луѓето се запознаваат еден со друг, тие стануваат помалку загрижени за демографските разлики, доколку се гледаат себеси како некои кои споделуваат поважни карактеристики, како што се личност и вредности, кои претставуваат длабока разновидност<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> A. H. Eagly and J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?" *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934–935.

<sup>19</sup> P. Chattopadhyay, M. Tluchowska, and E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 180–202.

За да се разбере оваа разлика помеѓу разновидноста на површинско и длабоко ниво, да разгледаме неколку примери. Иван и Марија се соработници кои, се чини, дека имаат малку заедничко на прв поглед. Иван е млад, неодамна ангажиран дипломиран машински инженер, израснат во урбана средина. Марија е постара жена со долгогодишно работно искуство, расната во рурална средина, која ја започнала својата кариера уште по завршување средно училиште и се искачувала низ хиерархиската скала во организацијата. На почетокот, овие соработници можат да искуват некои разлики во комуникацијата врз основа на нивните разлики на површинските нивоа во образование, етничка припадност, регионална припадност и пол. Сепак, како што се запознаваат еден со друг, можат да сфатат дека се длабоко посветени на своите семејства, делат заеднички начин на размислување за важни работни проблеми, како да работат заеднички и се заинтересирани за меѓународни задачи и проекти во иднина. Ова длабоко ниво на сличности ќе ги засени површните разлики меѓу нив.

Иако различноста ѝ овозможува бројни можности на организацијата, ефективното управувањето со различностите, исто така, значи и работа кон елиминирање на неправедна дискриминација.

Да се дискриминира е да се забележи разликата меѓу нештата, што само по себе не е нужно лошо. Забележувањето дека еден вработен е поквалитетен е нешто што е потребно за донесување одлуки. Забележувајќи дека друг презема одговорност за лидерство и раководење е исклучително добро и неопходно за донесување одлуки за промоција. Обично, кога се говори за дискриминација, се мисли на тоа да се дозволи нашето однесување да биде под влијание на стереотипи за групи на луѓе. Наместо да се гледа во карактеристиките на поединецот, неправедната дискриминација претпоставува дека сите во една група се исти. Оваа дискриминација, честопати е многу штетна за организациите и за вработените.

Табела 2. Форми на дискриминација<sup>20</sup>

Table 2. Forms of discrimination

Тип на дискриминација	Дефиниција	Примери од реалноста
Дискриминаторски политики или практики	-дејствија преземени од претставници на организацијата кои одбиваат практикување еднакви можности и награди за перформансите	-отпуштање на повозрасни работници поради поголема плата и бенефити поради искуството
Сексуално вознемирување	-непосакуван сексуален напад или друго вербално или физичко однесување од сексуална природа кое создава непријатна и навредлива работна средина	-компаниско платени посети на стриптиз барови, носење на сексуални работници во канцелариите, озборување за сексуален живот на вработените
Заплашување	-нечовечки третман и вознемирување насочено кон специфична група вработени	-директен пример: афро-американски работници наоѓале јажиња за бeseње на нивните работни места
Исмејување и навреди	-шеги или негативни стереотипни изрази упатени кон некоја работна група или индивидуа	-директен пример: Арапи се прашуваат да не носат бомби на работа или дали се терористи за да се засолнат навреме
Исклучување	-исклучување на одредени лица од работни можности, социјални настани, дискусии или неформално учење (може да се јави и ненамерно)	-поставување жени на маргинални работни места, сметајќи дека се жени и се послаби од мажите
Нецивилност	-непочитувачки третман како: однесување на агресивен начин, прекинување на нормалниот живот на личноста или игнорирање на неговите идеи, мислења, работа и така натаму	-непочитување на нечие мислење, забелешка на мислењето или идејата со зајадливост, неповикување на состаноци, сметајќи дека лицето не е подобно и така натаму

<sup>20</sup>Извор: J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," The Wall Street Journal (March 11, 2009), pp. D1–D2.



Во табела 2 се дефинирани примери на некои форми на дискриминација во организациите. Иако многу од овие дејства се забранети со закон и затоа не се дел од официјалната политика на секоја организација, илјадници случаи на дискриминација при вработување се документираат секоја година, а многу повеќе и не се пријавуваат. Бидејќи дискриминацијата сè повеќе доаѓа под правен надзор и социјално неодобрување, повеќето отворени форми на дискриминација се избледени, што може да резултира со зголемување на повеќе тајни форми како нецивилност или исклучување<sup>21</sup>.

Како што може да се види, дискриминацијата може да се појави на многу начини, а нејзините ефекти можат да бидат исто толку различни во зависност од организацискиот контекст и личните предрасуди од своите членови. Особено е тешко да се искоренат некои форми, како што се исклучувањето или нецивилноста бидејќи е невозможното да се забележат активно и можат да се појават само затоа што чинителот не е свесен за ефектите од дејства. Дали е намерна или не, дискриминацијата може да доведе до сериозни негативни последици за работодавците, вклучително и намалување на продуктивноста и однесувањето на граѓаните, негативните конфликти и зголемен турновер. Нефер дискриминација, исто така, ги остава квалификуваните кандидати надвор од можности за ангажирање и промовирање. Дури и ако постои дискриминација во вработувањето, тужби скоро никогаш не се поднесуваат, може да се изгради силен случај за агресивно работење на организацијата, со цел елиминирање на нефер дискриминацијата.

Биографските карактеристики, како што се: возраст, пол, раса, инвалидитет и должина на стаж, се некои од најзначајните карактеристики по кои се разликуваат вработените. Многу организациски концепти како: мотивација, моќ или политика на организациската култура, се мошне тешки за проценка. Варијациите на овие површински карактеристики може да се основа за дискриминирање на класите вработени, па затоа вреди да се знае како сите тие се блиску поврзани и се важни за исходот од работата.

---

<sup>21</sup> L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55–75.

Врската помеѓу возраста и работата може да биде проблем од зголемено значење во текот на следната деценија од најмалку три причини. Прво, широко е распространето верувањето дека перформансите на работата се намалуваат со зголемување на возраста. Без оглед на тоа дали ова е точно, многу луѓе веруваат во тоа и дејствуваат врз тоа. Второ, работната сила не старее. Многу работодавци се свесни дека постарите работници претставуваат огромен потенцијал на висококвалитетни кадри. Некои компании се обидуваат да ја зголемат својата атрактивност кон постарите работници преку обезбедување на целна обука која ги задоволува нивните потреби и нудејќи флексибилни распореди за работа и работа со скратено работно време за да ги привлечат оние кои се полупензионирани. Третата причина е тоа што според законите, работниците мораат да се пензионираат на одредена возраст.<sup>22</sup>

Прегледот на повеќе од 800 студии сугерира дека постарите работници имаат тенденција да бидат позадоволни од нивната работа, да прикажат подобри односи со соработниците и се посветени на нивните организации во кои работат. Притоа, студиите покажале дека постои U-форма на поврзаност. Неколку објаснувања би можеле да ги разјаснат овие резултати, најверојатно поради тоа што овие студии офаќале мешање на професионални и непрофесионални вработени. Кога ќе се разделат двата вида, задоволството постојано се зголемува меѓу професионалците со нивното стареење, се намалува помеѓу непрофесионалците во средните години, а потоа повторно се појавува во подоцнежните години.<sup>23</sup>

Неколку прашања иницираат повеќе дебати, заблуди и неподдржани мислења за тоа дали жените работат на работните места со ист квалитет и способност како мажите. За да може да се разгледа ова тврдење, прво треба да се признае дека постојат разлики (иако се многу малку, но сепак постојат), помеѓу мажите и жените, разлики кои влијаат на работата. Не постојат конзистентни машко-женски разлики во способноста за решавање на проблемите, аналитичките вештини, конкурентските работи, мотивацијата,

---

<sup>22</sup> R. J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers," HR Magazine (May 2008), pp. 39–46

<sup>23</sup> T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis," Personnel Psychology 63 (2010), pp. 677–718.

дружељубивоста или способноста за учење.<sup>24</sup> Психолошките студии покажале дека жените се попријатни и сакаат да се приспособат на авторитетот, додека мажите се поагресивни и со поголема веројатност да имаат очекувања за успех, но тие разлики се мали. Со оглед на значително зголеменото учество на жените во работната сила последните 40 години и преиспитување на она што ги сочинуваат машките и женските улоги, не може да се претпостави значајна разлика во продуктивноста од работата помеѓу мажи и жени<sup>25</sup>.

За жал, половите улоги сè уште влијаат на нашите перцепции. На пример, жените кои успеваат во традиционално машки домени се сметаат за помалку симпатични, повеќе непријателски и помалку пожелни како супервизори. Покрај тоа, интересни се и сугестиите на едно истражување кое покажува дека жените веруваат дека сексуалната дискриминација е поприсутна кај жените, отколку кај машките вработени, а овие верувања се особено изразени кај жените кои работат во голем дел со мажи<sup>26</sup>.

Во однос на расата, тоа сè уште е контроверзна тема. Во многу случаи, дури и самото споменување на расата или етникумот, надвор од организациски контекст, е доволно за да создаде непријатна тишина. Податоците од истражувањата сугерираат дека некои индивидуи чувствуваат непријатност кога комуницираат со некој од друга раса или етничка припадност<sup>27</sup>. Направени се многу студии кои се однесуваат на улогата на расата или етничката припадност при вработувањето, односно при одлуката за вработување, евалуација на перформансите, платата и дискриминацијата на работното место. Во организациите, многумина преферираат да работат со соработници од нивната раса или етничка припадност. Оттука, произлегува фактот дека на

---

<sup>24</sup> E. M. Weiss, G. Kemmler, E. A. Deisenhammer, W. W. Fleischhacker, and M. Delazer, "Sex Differences in Cognitive Functions," *Personality and Individual Differences* (September 2003), pp. 863–875.

<sup>25</sup> M. M. Black and E. W. Holden, "The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists," *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* (March 1998), pp. 117–131.

<sup>26</sup> D. R. Avery, P. F. McKay, and D. C. Wilson "What are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235–249.

<sup>27</sup> D. R. Avery, J. A. Richeson, M. R. Hebl, and N. Ambady, "It Does Not Have to Be Uncomfortable: The Role of Behavioral Scripts in Black-White Interracial Interactions," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 1382–1393.

глобално ниво постојат голем број на поплаки кон работодавците во однос на дискриминацијата на вработените по основа на раса или етничко потекло<sup>28</sup>.

Последниот сет на биографски карактеристики кои влијаат на диверзитетот во организациите се: работно искуство (стаж), религија, сексуална ориентација и родов идентитет.

Доколку работното искуство се гледа како стаж, тогаш тоа може да се земе како добар предиктор за продуктивност на вработениот. Исто така, стажот е потентна варијабла во објаснувањето на турноверот. Колку што некоја индивидуа подолго работи одредена работа, толку се помали можностите да се откаже од работата<sup>29</sup>. Доказите од спроведени истражувања сугерираат дека стажот и задоволството од работата се позитивно поврзани. Всушност, кога возраста и стажот ќе се разгледуваат различно, стажот се чини дека е поконзистентен и стабилен предиктор за задоволството од работата, наместо возраста<sup>30</sup>.

Во однос на религијата, не само што религиозните и нерелигиозните индивидуи ги преиспитуваат системите на верување еден на друг, туку тоа понекогаш преминува и во конфликт. Можеби најголемиот диверзитетен проблем, кој се јавува во светски рамки во однос на религијата, се врти околу исламот. Истражувањата на оваа тематика покажуваат дека оние кои аплицираат за работа и се идентификуваат како муслимани, имале многу пократки, интерперсонално негативни интервјуа за работа, отколку апликантите кои не се муслимани<sup>31</sup>.

Како резултат на различната прецепција на религиите и нивната улога на работното место, религиозната дискриминација е во пораст на глобално ниво.

Многу организации се разликуваат според нивниот однос кон вработените врз основа на сексуална ориентација, иако многу земји во светот имаат закони кои забрануваат дискриминација врз таа основа и гопоттикнуваат

---

<sup>28</sup> D.R. Averi et al. (2008). *Цит. литература*.

<sup>29</sup> R. W. Griffeth, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 463–488.

<sup>30</sup> W. van Breukelen, R. van der Vlist, and H. Steensma, "Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893–914.

<sup>31</sup> E. B. King and A. S. Ahmad, "An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants," *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881–906.

диверзитетот во организациите. Сепак, во денешно време, дури и да не постојат локални или национални закони за заштита од дискриминација врз основа на сексуална ориентација, многу организации имплементираат политики и процедури со кои ги штитат вработените на основа на нивната сексуална ориентација<sup>32</sup>.

Што се однесува со родовиот идентитет, многу организации сè повеќе носат политики за управување на нивните организации во кои се вклучени и членови кои се однесуваат на третманот на вработените кои го смениле полот. Во 2001 година, во светски рамки, постоеле само 16 организации кои имале политики за родовиот идентитет. До 2016 година, бројот на ваквите организации се зголемил на 141 организација, што укажува на сè поголемата свесност за потреба од диверзитет во организациите.<sup>33</sup>

### **2.1.2. Имплементација на менаџмент стратегии за диверзитет**

Со претходното објаснување за различните начини на кои луѓето се разликуваат, може да се постави концепт за тоа како менаџерот може и треба да управува со овие разлики. Управување со разночноста ги прави сите повеќе свесни и чувствителни на потребите и разликите други. Оваа дефиниција го нагласува фактот дека програмите за разновидност (диверзитет) ги вклучуваат сите индивидуи и се наменети за секого. Диверзитетот има многу поголема можност за успех кога се гледа како обврска на секоја индивидуа, отколку ако се верува дека им помага само на одредени групи вработени.

Еден метод за подобрување на разновидноста на работната сила е да се таргетира пораката за вработување кон специфични демографски групи кои се недоволно застапени во работната сила на организацијата. Ова значи поставување на рекламни пораки во различни медиуми насочени кон специфични демографски групи, регрутирање на колеџи, универзитети и други институции со значаен број на недоволно застапени малцинства и формирање партнерства со различни асоцијации, како: Друштво за женски инженери или

---

<sup>32</sup> E. B. King and J. M. Cortina, "The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 3 (2010), pp. 69–78.

<sup>33</sup> B. Leonard, "Transgender Issues Test Diversity Limits," *HRMagazine* (June 2007), pp. 32–34.

малцинство на факултетот за Бизнис и така натаму. Овие напори можат да бидат успешни, а резултатите од спроведените истражувања покажале дека малцинствата имаат поголем интерес за работа кај работодавците што прават посебни напори за да се потенцира посветеноста кон разновидност при нивното регрутирање на кадри.<sup>34</sup>

Процесот на селекција е еден од најважните точки за примена на напорите за постигнување разновидност. Менаџерите кои вработуваат треба да ја вреднуваат правичноста и објективноста при изборот на вработените и да се фокусираат на продуктивниот потенцијал на новите регрути. Во случаи кога менаџерот добро го користи дефинираниот протокол за проценување на талентот и вештините на барателот на работа, тогаш во приоритет доаѓаат политиките за недискриминација на кандидатите и поголема важност се два на квалификациите на кандидатот, отколку на демографските карактеристики.<sup>35</sup>

Повеќето современи работни места бараат обемна работа во групи. Кога луѓето работат во групи, тие треба да воспостават заеднички начин на гледање и остварување на главните задачи и тие треба да комуницираат еден со друг многу често. Доколку индивидуите во тие групи чувствуваат мала припадност на членството, атрибутите на групата најверојатно ќе страдаат.

Демографска разновидност (пол, раса и етничка припадност) се чини дека ниту помага, ниту наштетува на перформансите на тимот. Од друга страна, тимовите од поединци кои се високоинтелигентни, совесни и заинтересирани за работа во тимски поставки се поефективни. Така, разновидноста на овие варијабли е веројатно лоша работа - нема смисла за обид за формирање тимови во кои се мешаат членови кои се со пониска интелигенција, совесност и незаинтересирани за тимска работа. Во други случаи, разликите можат да бидат силна страна. Групи на лица со различни видови на стручност и образование се поефикасни од хомогени групи. Слично на тоа, група составена целосно од она „насилни“ луѓе кои сакаат да бидат одговорни или група чии членови сакаат само да го следат водството на

---

<sup>34</sup> D. R. Avery, "Reactions to Diversity in Recruitment Advertising: Are the Differences Black and White?" *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003), pp. 672–679.

<sup>35</sup> M. R. Buckley, K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres, and H. S. Field, "The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment," *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 627–646.

другите, ќе бидат помалку ефикасни од групата во која се измешани лидери и следбеници.

Без разлика на составот на групата, разликите можат да се поткрепат за да се постигне супериорна изведба. Најважниот начин е да се нагласи сличноста помеѓу членовите на повисоко ниво. Со други зборови, групи на различни поединци ќе бидат многу поефикасни доколку лидерите можат да покажат како членовите имаат заеднички интерес за успехот на групата. Доказите, исто така, покажуваат дека трансформациските лидери (кои нагласуваат цели и вредности од повисок ред во нивниот лидерски стил) се поефикасни во управувањето со различни тимови.<sup>36</sup>

Организациите користат различни напори за да ја искористат разновидноста, вклучително и регрутирање и избор на политики за кои веќе дискутиравме, како и обука и развојни практики. Ефективни, сеопфатни програми за работната сила и за поттикнување на разновидноста имаат три различни компоненти. Прво, тие ги учат менаџерите за правната рамка за еднаква можност за вработување и да се поттикне фер третман на сите луѓе, без оглед на нивните демографски карактеристики. Второ, тие ги учат менаџерите како диверзитетната работна сила има моќ за опслужување на клиенти од различен пазар. Трето, тие негуваат лични развојни практики кои ги изразуваат вештините и способностите на сите работници, препознавајќи како разликите во перспектива можат да бидат драгоцен начин за да се подобрат перформансите на сите вработени.<sup>37</sup>

## **2.2. Однесување и задоволство од работата**

Задоволството од работењето е најистражуван предмет во областа на организациското однесување. Зголеменото академско внимание кон задоволството на вработените е резултат на префрлувањето од манифактурната во сервисна индустрија во развиените земји во последните

---

<sup>36</sup> E. Kearney and D. Gebert, "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 77–89.

<sup>37</sup> C. L. Holladay and M. A. Quiñones, "The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness," *Academy of Management Learning and Education* 7, no. 3 (2008), pp. 343–354.

дваесетина години. Оттука се случува трансформација на фабричките работници во работници со знаење.

Задоволството од работата може да се дефинира како пријатна емотивна состојба како резултат на проценката на нечија работа како постигнување или олеснување на постигањето на нечији вредности на работата. Задоволството од работата е повеќе став отколку однесување, па според тоа, може да се дефинира и како позитивно чувство за нечија работа, што резултира од евалуацијата на карактеристиките на истата. Исто така, се претпоставува дека задоволството од работата е многу повеќе под влијание на<sup>38</sup>:

- личните особини кои работникот ги носи со себе на работа,
- надворешните вредности кои доаѓаат надвор од индивидуалните, физичките и финансиските ресурси и други услови кои влијаат врз средината во која луѓето работат,
- внатрешните вредности кои се структурирани од елементи како што се: работна одговорност, чувство за постигнувања, потенцијал за раст, самодоверба, работа која предизвикува чувство за припадност,
- работните услови го претставуваат квалитетот на работната средина каде што вработените го поминуваат поголемиот дел од своето време покрај домот. Ова вклучува и други работни состојби кои се користени за да се детерминира задоволството од работа како: интеракција помеѓу менаџментот и вработените, снабденост и достапност на работни алатки и други ресурси за да се одвиваат работните задачи, отсуство заради болест, итн.

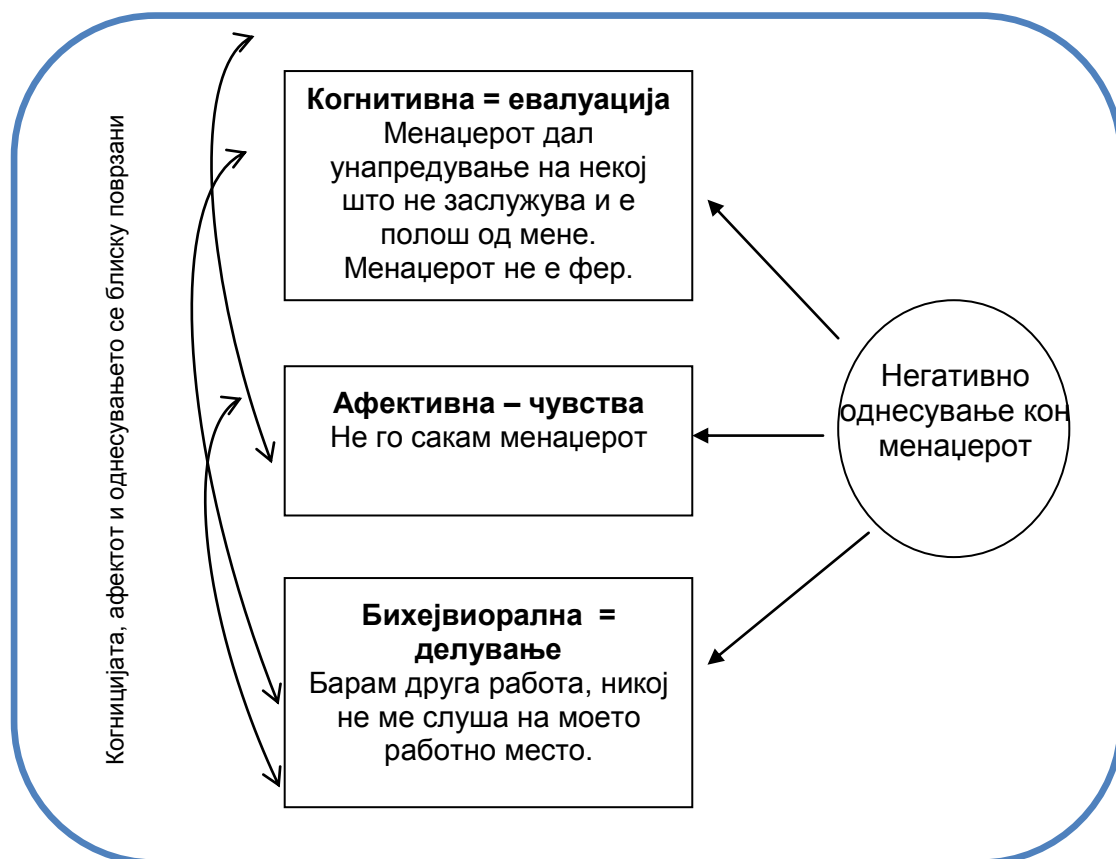
Работната средина како физички, социјален и културен реалитет во голем број случаи поврзани со работењето, претставува една од најважните средини на работниот човек во однос на дневниот живот. Затоа, канцеларијата како просторно-функционална единица на административниот простор претставува важен фактор кој го одредува однесувањето на вработените, нивниот здравствен статус, степенот на извршување на работните задачи и мотивацијата за најпосле да резултира во задоволство од работата и севкупна

---

<sup>38</sup>S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.



физичка и психичка благосостојба. Интересот на организациите за ваков исход треба да е примарен, при што не станува збор само за индивидуална перспектива на просторот на канцеларијата, туку и за организациска и општествена. За организацијата, архитектурата, како целокупност на комплексниот процес на дизајн, претставува буквално платформа за поддршка на работните процеси и медиум за зајакнување на лојалноста кај вработените преку потврдување на нивната идентификација со производот или услугата што тие ја испорачуваат. Организацијата ова го остварува со нудење можност кај вработените да доживеат соодветно задоволство од работата, што не е директно врзана за финансиските фактори. Оттука, мотивацијата и задоволството кај вработените, како и нивните детерминанти, претставуваат глобален истражувачки предизвик и во бизнис и во академските заедници ширум развиените економии.



Шема 1. Компоненти на однесување<sup>39</sup>

Scheme 1. Components of behavior

<sup>39</sup>Извор: S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

Еден дел од академската средина го нагласува паричното наградување како споредна мотивациска алатка, додека другиот дел вели дека тоа има ограничен ефект врз работата на вработените и дека добро дизајнираниот работен простор покажува подобри резултати што се однесува на задоволството од работа и работните перформанси на вработените.

Обично, истражувачите претпоставуваат дека однесувањето има три компоненти: когнитивна, афективна и бихејвиорална<sup>40</sup> (шема 1).

Разгледувајќи го однесувањето во рамките на овие три компоненти – когнитивна, афективна и бихејвиорална – е корисно за разбирање на нивната сложеност и потенцијалната врска меѓу ставовите и однесувањето. Треба да се има во предвид дека овие компоненти се тесно поврзани, а особеностите се неразделни на многу начини. На пример, да претпоставиме дека некој лекар лекувал пациент несовесно. Најверојатно, ќе се јават чувства за тоа што се случувало и тоа моментално. Така, когницијата и афективноста се испреплетени. Шема 1 илустрира како се поврзани трите компоненти на однесувањето. Во овој пример, еден вработен не добил унапредување за кое сметал дека го заслужува; неговиот соработник го добил тоа унапредување. Илустрирано е однесувањето на вработениот кон неговиот претпоставен (менаџер): вработениот мисли дека заслужува унапредување (сознание), тој силно не го сака својот претпоставен (афект) и тој бара друга работа (однесување/делување). Како што се забележува, иако честопати се смета дека спознавањето (когнитивноста) предизвикува афекти, што потоа предизвикува однесување/делување, во реалноста овие компоненти, често, тешко може да се одвојат.

Во организациите однесувањето е важна бихејвиорална компонента. Акоработниците веруваат, на пример, дека кај менаџерите, ревизорите, шефовите и временскиот мотив дека постои некоја форма на заговор за да ги натераат да работат понапорно за исти или помалку пари, а тоа треба да се разбере или да се направи обид за разбирање на таквото однесување, како се

---

<sup>40</sup> S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

формираат тие ставови, како тие се поврзани со реалното однесување на работното место во организацијата и како тие можат да се променат.<sup>41</sup>

Во направените истражувања во литературата, генерално, заклучуваат дека луѓето бараат конзистентност меѓу нивното однесување и меѓу нивните ставови и нивното однесување. Тие или ги менуваат ставовите или однесувањето или развиваат рационализација занесогласувањето<sup>42</sup>.

Постоењето на специфични ставови има тенденција кон предвидување на специфичното однесување, додека општите ставови имаат тенденција најдобро да го предвидат општото однесување. Целукупното задоволство од работата, од друга страна, има тенденција кон предвидување на општото однесување на вработените, како на пример, дали вработениот доволно се вклучил во извршување на задачите или дали е мотивиран да допринесе за својата организација<sup>43</sup>.

Ставовите кон кои нашата меморија може лесно да се присети, најверојатно, ќе го дефинираат нашето однесување, при што, најверојатно, е дека ќе се запомнат однесување и ставови кои најчесто се практикуваат. Според тоа, колку повеќе се говори за своето однесување и за своите ставови, толку повеќе ќе се запомнат и најверојатно ќе го оформат однесувањето на индивидуата. Несогласувањето помеѓу ставовите и однесувањето има тенденција да се појави во случаи кога социјалниот притисок за однесување на одреден начин е екстремно висок, како што е случајот во организациите. Ова може да го објасни фактот зошто некоја индивидуа која има силно антиуниско, антизаедничко однесување членува или посетува проуниски организациски средби и слично. На крај, врската ставови-однесување ќе биде многу посилна доколку поимот однесување се однесува кон нешто за што постои директно искуство.

При организациска посветеност вработениот се идентификува со дадената организација и нејзините цели и желби и сака да остане член на таа

---

<sup>41</sup>A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects," *Journal of Social Issues* (Autumn 2009), pp. 41–78.

<sup>42</sup>J. Nocera, "If It's Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?" *The New York Times* (June 18, 2006).

<sup>43</sup>D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006), pp. 305–325.

организација. Повеќето од истражувањата кои се фокусираше на оваа тематика се насочиле кон емотивната компонента на поврзаност кон организацијата и верување во нејзините цели како „златен стандард“ за посветеност во работата. Оттука, произлегло дека постојат врски помеѓу посветеноста кон организацијата и продуктивноста, но тие врски се скромни<sup>44</sup>.

Теоретските модели сугерираат дека вработениот кој е посветен на организацијата најверојатно и нема да ја напушти дури иако чувствува незадоволство од работата затоа што тој има чувство на организациска лојалност. Од друга страна, вработени кои не се посветени на организацијата, кои се чувствуваат помалку лојални кон неа, имаат тенденција за пониско ниво на работна продуктивност или дури и непојавување на работа многу често.

Задоволните вработени се посветени во својата работа. Овие среќници веруваат дека она што го работат е забавно на ист начин како што е забавно и решавање на крстозборка или судоку. Дополнителен фактор кај овие луѓе е и што тие чувствуваат дека работата им дава одредена мерка на автономија и дискреција и овие две работи ги користат за постигнување на нови нивоа на вештина и експертиза. Разните извори на сатисфакција од работа доведуваат и до некои многу големи прашања. Зошто за преовладувачкото мнозинство од луѓето во светот работата има само некои или ниту еден од овие атрибути? Зошто за најголемиот дел од луѓето, работата е монотона, бесмислена и ја умртвува душата? Најголемиот број од работниците, околу 63% на глобално ниво, не се вклучени во работата<sup>45</sup>.

### **2.3. Емоции и расположенија**

Со емоциите и расположенијата се тесно испреплетени три термини и тоа: *афекти, емоции и расположенија*.

---

<sup>44</sup> B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 555–566.

<sup>45</sup> B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal* 53 (2010), pp. 617–635.

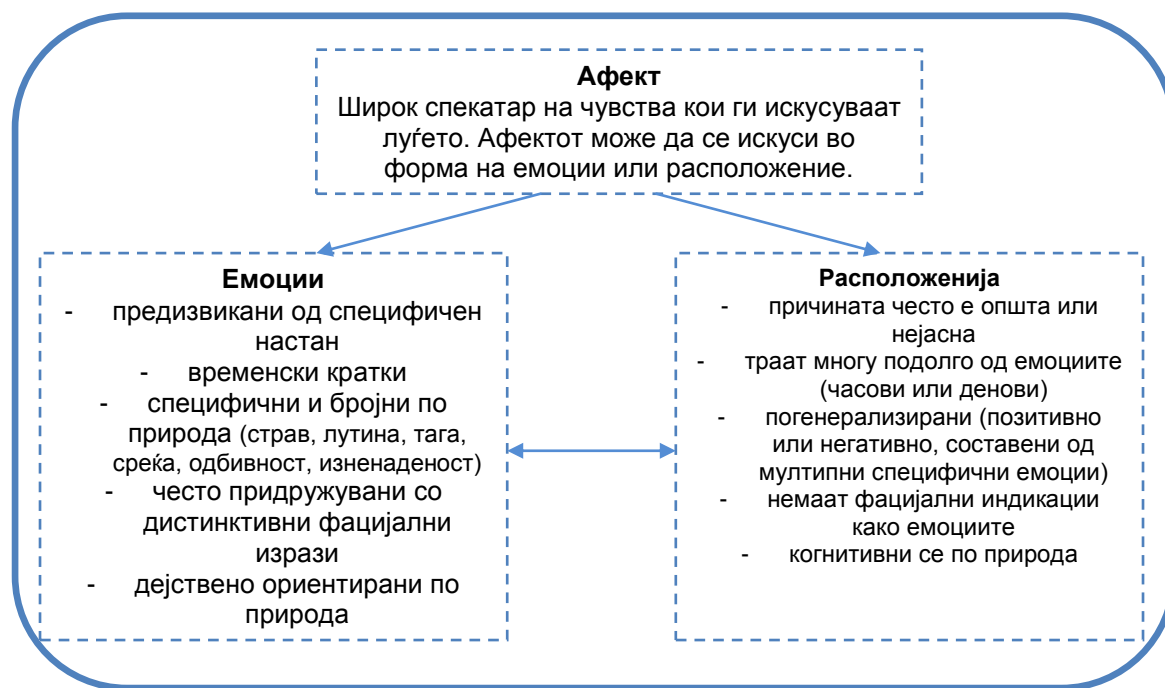
Афектот е генерички термин кој опфаќа широк спектар на чувства кои луѓето ги искусуваат, вклучувајќи и емоции и расположенија.<sup>46</sup>

Емоциите се интензивни чувства насочени кон некој или нешто.<sup>47</sup>

Расположението е помалку интензивно чувство отколку емоции и често (иако не секогаш) се појавува без одреден настан кој делува како стимул.<sup>48</sup>

Емоциите се реакции кон одредено лице (гледањето пријател на работа може да направи индивидуата да се чувствува мило) или настан (справување со груб клиент може да ја натера индивидуата да се чувствува фрустрирано).

Чувствата се покажуваат кога некој е „среќен за нешто, лут на некој, се плаши од нешто“. Спротивно на тоа, расположенијата, обично, не се насочени кон лице или настан.



Шема 2. Афект, емоции и расположенија<sup>49</sup>

Scheme 2. Affection, emotions and moods

<sup>46</sup> S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* (February 2007), pp. 36–59.

<sup>47</sup> N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 2003), pp. 381–403.

<sup>48</sup> H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), pp. 17–19.

<sup>49</sup>Извор: P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions," *Cognition and Emotion* (May/July 2002), pp. 169–200.

Но, емоциите можат да се претворат во расположенија кога ќе се изгуби фокусот од настанот или објектот што го создал чувството. И истовремено, доброто или лошото расположение може да создаде емоционален одговор на некој настан<sup>50</sup>.

Значи, кога некој соработник критикува друг соработник за тоа како тој разговарал со клиент, може да покаже емоции (гнев) кон одреден објект (соработникот). Но, како што специфичните емоции се распаѓаат, можеби со тој клиент индивидуата не била своја, нешто се случило пред или за време на разговор со клиентот и тоа чувство не може да се припише само на еден настан. Понатаму, чувствата на критикуваната индивидуа можат да се насочат кон други настани и да се зголеми бесот, гневот, лутината и така натаму.

На шема 2 се прикажани врските помеѓу афектот, емоциите и расположението.

*Прво*, како што покажува шемата, афектот е широк поим кој ги опфаќа емоциите и расположенијата. *Второ*, постојат разлики меѓу емоциите и расположенијата. Некои од овие разлики се тоа дека емоциите почесто се предизвикани од специфични настани и емоциите се „помлади“ од расположенијата.

Други разлики, пак, се посуптилни. На пример, за разлика од расположенијата, емоциите како лутина и одбивност имаат тенденција да бидат појасно откриени преку изразите на лицето. Исто така, некои истражувачи посочуваат дека емоциите можат да бидат повеќе ориентирани кон делување - тие можат да ја доведат индивидуата до некое непосредно делување, додека расположенијата можат да бидат повеќе когнитивни, што значи тие можат да предизвикаат размислување или анализирање на состојбата на некое време.

На крајот, шемата покажува дека емоциите и расположенијата се тесно поврзани и можат да влијаат едни на други. Добивањето на работа од соништата може да генерира емоции, како радост, што може да ја стави индивидуата во добро расположение неколку дена. Слично на тоа, ако лицето

---

<sup>50</sup>P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004).

веќе е во добро или лошо расположение, може да го натера да почувствува поинтензивни позитивни или негативни емоции отколку поинаку.<sup>51</sup>

Во однос на основните емоции да го поставиме прашањето: Колку емоции постојат? Постојат десетици, вклучувајќи: гнев, презир, ентузијазам, завист, страв, фрустрација, разочарување, непријатност, одвратност, среќа, омраза, надеж, љубомора, радост, љубов, гордост, изненадување и тага. Бројни истражувачи се обиделе да ги ограничат на основен сет емоции.<sup>52</sup>

Но, некои тврдат дека нема смисла да се размислува во смисла на „основни“ емоции бидејќи дури и емоциите кои се ретки и имаме ретко искуство со нив, како што е шок, можат да имаат силен ефект врз нас.<sup>53</sup>

Еден начин да се класифицираат емоциите е тој дали тие се позитивни или негативни. Позитивните емоции, како радост и благодарност, изразуваат поволна проценка или чувство. Негативните емоции, како што се лутината или вината, го изразуваат спротивното. Треба да се има во предвид и тоа дека емоциите може да се и неутрални, што значи да се биде неутрален е да се биде неемотивен.<sup>54</sup>

За да се биде омилен и успешен во работната средина не е пресудно да се има висок коефициент на интелектуална интелигенција, туку на емоционална интелигенција. Во многу истражувања се покажало дека работниците кои на тестовите за интелектуална интелигенција покажале висок резултат понатаму во животот не достигнале значителен успех.

Когнитивните способности можат да укажат на постоење или на отсуство на потребен квалитет за спроведување операции со одредена сложеност, но не и на тоа дали поединецот има потенцијал да стане успешен во тоа што го работи. Способностите за самоконтрола, борбеност и истрајност се дел од емоционалниот свет со кои се одликуваат луѓето со висок коефициент на емоционална интелигенција. Кога се мисли на тоа дека емоциите се од исклучителна важност во професионалното функционирање, се мисли на

---

<sup>51</sup> P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions," *Cognition and Emotion* (May/July 2002), pp. 169–200.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions,'" *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32, no. 2 (June 2002), pp. 115–144.

<sup>54</sup> A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), p. 94.

фактот дека емоционалниот ум е многу побрз од рационалниот и реагира непрекинато за да размисли за момент за она што го прави.

Додека мислите се насочени на формирање реченица и надминување на проблемот, емоциите преку невербалните манифестации веќе го отсликале нашето доживување. Првиот впечаток е оставен кај претпоставениот или соработниците уште пред да го изустиме тоа што сме го мислеле. Токму поради непознавањето на тој емоционален говор на лицето и телото, многу луѓе не се свесни зошто не добиле унапредување, а го заслужиле или зошто нивната идеја не била земена во прв план, а била најдобра и така натаму.

Да се биде емоционално писмен значи да се биде способен да се управува со емоциите на начин што ја зголемува личната моќ и го подобрува квалитетот на функционирање на единката во работната околина, за себе и за луѓето околу неа.

Емоционалната писменост им помага на емоциите да работат „за нас“,наместо „против нас“. Таа ги унапредува човечките меѓусебни врски, овозможува односи меѓу луѓето исполнети со емпатија, создава кооперативна клима за работа и дава можност за развивање на чувството на заедништво. Секој може да научи по нешто за своите емоции. Некои луѓе низ процесот на растење се здобиваат со високо ниво на емоционална писменост, меѓутоа, малкумина на полето на емоциите се онолку мудри колку што би можеле да бидат.

Често работниците не можат да поднесат критика, веднаш почнуваат одбранбено и непријателски да се однесуваат кога ќе им се каже дека направиле пропуст во извршување на задачата. Реакцијата, како да е тоа личен напад, е доказ дека не постои свесна контрола на внатрешните импулси која, во понатамошна анализа се воочува дека е мошне значајна и делува смирувачки за поединецот.

Одликите на емоционално писмена индивидуа се:

- изразување и разбирање на чувствата,
- контрола на темпераментот,
- емпатија,
- самостојност,



- љубезност,
- почитување,
- прилагодливост и
- решавање проблеми со разговор.

За ниту една од овие карактеристики не се зборува отворено на интервју за работа, но токму тие се пресудни за постигнување на целта за да се добие работата и за да се биде успешен и почитуван на истата. Токму овие карактеристики ќе го направат работникот омилен и различен од останатите. Најчесто на паузите околу него ќе има повеќе колеги, најчесто кога ќе се формира тим, поголем број ќе сакаат да бидат во неговиот, најчесто тајните и доверливите информации ќе му бидат кажани повторно нему затоа што за него рамноправноста е претпоставката, љубовта е енергијата и искреноста е методата. Самосвесните личности на работното место се свесни за сопствените јаки и слаби страни, ги познаваат своите емоции и свесни се како тие влијаат на нивната перцепција и на самиот процес на донесување одлука. За справување со емоциите на начин кој не го инхибира туку го олеснува постигнувањето на целите е потребна самоконтрола. Луѓето кои имаат способност за самоконтрола покажуваат емоционална зрелост која се отсликува во високата способност да се направи добра проценка и да се воспостави емоционална стабилност.<sup>55</sup>

Секој вработен го проширува својот физички и ментален напор кон напрегање на телото и умот во зависност од неговата работа. Но, работата, исто така, бара и емотивен напор, изразување на емоциите на вработениот во согласност со посакуваното емотивно однесување во организацијата за време на интерперсоналните активности на работното место.

Емотивниот напор е важен скоро за секоја работа, на пример, најмалку што менаџерот очекува е да се покажува љубезност, а не агресивност и непријателско однесување при интеракција со соработниците во организацијата. Вистинскиот предизвик настанува тогаш кога вработениот мора да проектира една емоција, иако чувствува многу други.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 1994).

<sup>56</sup> P. Ekman, W. V. Friesen, and M. O'Sullivan, "Smiles When Lying," in P. Ekman and E. L. Rosenberg (eds.), *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression*.

Овој конфликт е познат како емоционална дисонанца и може да земе многу голем „данок“ за индивидуата. Затворените чувства на фрустрираност, лутина и немир, евентално, можат да доведат до емоционално исцрпување и „прегорување“ на работникот.<sup>57</sup>

Емоционалниот труд создава дилеми кај работодавачите. Во организацијата работат и други луѓе, кои, едноставно, индивидуата не ги сака, не чувствува пријатни чувства за нив затоа што, можеби, се по малку агресивни за „вкусот“ на индивидуата или кажалe нешто навредливо или непристојни за индивидуата или за некој друг и така натаму. Без разлика на сето тоа, работата во организација бара интеракција со овие луѓе на редовна основа, па затоа, неретко, е потиснувањето на чувствата.<sup>58</sup>

Она што може да им помогне на вработените е одвојување на чувствата на почувствувани и прикажани емоции. Почувствуваните емоции се реалните емоции на индивидуата, додека, спротивно на тоа, прикажаните емоции се оние кои ги бара организациската средина и кои се соодветни за работната околина. Прикажаните емоции не се вродени, тие се учат.<sup>59</sup>

Сепак, прикажувањето на лажни емоции бара супресија на реалните емоции. Површинското делување значи криење на сите внатрешни чувства и прикажување на емоции и однесување кое е наложено и соодветно за организацијата, на пример, индивидуа која постојано се насмевнува на соработниците или на клиентите, а не е во расположение за смеење. Длабокото лажирање на емоциите е обид за модификација на вистинските внатрешни чувства, врз основа на поставените норми и правила.<sup>60</sup>

---

Using the Facial Action Coding System (FACS) (London: Oxford University Press, 2007), pp. 201–216.

<sup>57</sup> A. Grandey, “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology* 5, no. 1 (2000), pp. 95–110.

<sup>58</sup> A. R. Hochschild, “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure,” *American Journal of Sociology* (November 1979), pp. 551–575.

<sup>59</sup> B. M. DePaulo, “Nonverbal Behavior and Self-Presentation,” *Psychological Bulletin* (March 1992), pp. 203–243.

<sup>60</sup> C. M. Brotheridge and R. T. Lee, “Development and Validation of the Emotional Labour Scale,” *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76 (2003), pp. 365–379.

## **2.4. Личност и вредности**

Личноста ја афирмираат многубројни компоненти, кои се манифестираат во секојдневното однесување. Нејзина значајна карактеристика и она што е интересно за организациските односи е нејзината динамичност: таа секогаш се менува, секогаш се адаптира и секогаш прима влијанија од различни фактори.

Физичките предиспозиции, висината, обликот на телото и полот можат да играат значајна улога во определувањето на карактерот на секоја личност. Различните групи во кои членуваме, исто така, можат многу да влијаат врз оформувањето на личноста. Честопати човекот покажува различни лица, во зависност од улогата што ја има и задачите што ги извршува. Личноста на поединецот во организацијата е условена од многу испреплетени променливи фактори.

Луѓето се технофизички суштества, кои со својот вложен труд во организацијата, со своите способности, енергија и време, служат за остварување на економските цели. Трудот на секој поединец, независно од сите специфични разлики во неговиот карактер во однос на другите луѓе, од самиот почеток на цивилизацијата е непосредно општествен труд.

Човековиот труд претставува општествен процес со кој се занимава социологијата на трудот. Личноста во организацијата, преку социолошките елементи, се изучува од аспект на трудот, иако фактички се изучуваат повеќе аспекти на една иста појава. При спроведувањето на работните активности во организацијата не постојат единствени и универзални формули за нејзино дејствување врз личноста. При спроведување на работните активности, личноста се „обработува“ низ деловните активности, во чии специфични услови се извршува трудот.

Кога се говори за личноста, тоа не значи дека некој има шарм, позитивен став кон животот или постојано насмеано лице. Од психолошка гледна точка, тоа значи динамичен концепт кој го опишува растот и развојот на целиот психолошки систем на индивидуата. Личноста е динамична организација во рамките на поединецот составена од оние психофизички

системи кои ги одредуваат неговите уникатни прилагодувања на неговата околина<sup>61</sup>.

Фокусот на раните дебати при истражувањето за личноста бил насочен кон тоа дали личноста на поединецот е резултат на наследни карактеристики или на животната средина. Се чини дека е резултат на двете.

Најважната причина која треба менаџерите да ја знаат зошто се мери личноста е тоа што истражувањата покажале дека тестовите за личноста се исклучително корисни при донесување одлуки за вработување и затоа што им помага на менаџерите да предвидат кој е најдобриот кандидат за работа.<sup>62</sup>

Најчесто средство за мерење на личноста е преку анкети за самоевалуација, анкети со кои поединци се оценуваат преку серија фактори. Иако активностите за самостојна евалуација добро функционираат во случај кога се добро конструирани, една слабост е тоа што испитаникот може да лаже или да практикува примена на некои „имитирачки“ елементи за да остави добар впечаток.

Кога луѓето знаат дека резултатите од нивниот тест на личноста ќе се користат за донесување одлуки при вработување, тие самите се оценуваат со оценки кои се за околу половина стандардна девијација повисоки, отколку кога би се самооценувале или евалуирале во рамките на тест за самоосознавање.<sup>63</sup>

Друг проблем е точноста. Совршено добар кандидат би можел да биде во лошо расположение при анкетирањето, а тоа ќе ги направи резултатите помалку точни.

Раните истражувања од областа на структурата на личноста се обиделе да ја идентификуваат и да ги дефинираат карактеристиките кои го опишуваат однесувањето на поединецот, вклучувајќи срамежливост, агресивност, покорност, мрзеливост, амбициозност, лојалност. Кога некој ги покажува овие

---

<sup>61</sup> R. T. Hogan and B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology," in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11–12.

<sup>62</sup> K. I. van der Zee, J. N. Zaal, and J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection," *European Journal of Personality* 17, Supl. 1 (2003), pp. S77–S100.

<sup>63</sup> S. A. Birkeland, T. M. Manson, J. L. Kisamore, M. T. Brannick, and M. A. Smith, "A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures," *International Journal of Selection and Assessment* 14, no. 14 (2006), pp. 317–335.

карактеристики во голем број ситуации, тие се нарекуваат лични карактеристики на индивидуата.<sup>64</sup>

Колку се поконзистентни овие карактеристики со текот на времето и колку почесто се случуваат, толку се поважни при опишување и дефинирање на личноста на дадена индивидуа.<sup>65</sup>

Најчесто употребуван инструмент за мерење и проценка на личноста, во глобални рамки, е Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) и претставува тест со 100 прашања во однос на постапките и чувствата на личноста во дадени ситуации. Според тестот, индивидуите се класифицираат како екстроверти или интроверти (Е или И), чувствителни или интиуитивни (Ч или И), индивидуи кои размислуваат или кои чувствуваат (Р или Чу) и индивидуи со осудувачки или разбирачки ставови (Ос или Рс).<sup>66</sup>

Меѓутоа, постојат мешани докази за неговата валидност при мерење на личноста на една индивидуа. Притоа, повеќето анализи покажуваат негативни вредности на доказите за валидност на овој тест.<sup>67</sup>

Најголемиот проблем е тоа што тестот буквално ги „присилува“ индивидуите да бидат сместени во една категорија: или се екстроверти или се интроверти, нема нешто помеѓу. Повеќето истражувачи (и тоа мошне голем број истражувачи од оваа област), го поддржуваат Моделот на Големите –Пет пет основни димензии на човечковата личност кои ги поткопуваат сите други и ги вклучуваат најзначајните варијации во личноста на индивидуата (табела 3).

Од карактеристиките наведени во Големата Петка, емоционалната стабилност најмногу е поврзана со животните задоволства, задоволствата од работата и ниското ниво на стрес. Ова е, веројатно, затоа што индивидуите со повисоки оценки имаат поголема веројатност да бидат попозитивни и оптимистички и да имаат помалку искуство со прикажување/доживување на негативни емоции. Тие се посреќни од оние кои постигнуваат ниско ниво при евалуација.

---

<sup>64</sup> L. R. James and M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

<sup>65</sup> G. W. Allport and H. S. Odbert, "Trait Names, A Psycholexic Study," *Psychological Monographs*, no. 47 (2006).

<sup>66</sup> R. B. Kennedy and D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling," *Journal of Employment Counseling* 41, no. 1 (2004), pp. 38–44.

<sup>67</sup> D. J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, no. 3 (2005), pp. 10–221.

Луѓето со ниско ниво на емоционална стабилност се хипервигилативни (бараат проблеми или постојано очекуваат да видат/почувствуваат претстојни знаци на опасност) и се особено ранливи на физичките и психолошките ефекти на стресот.

Табела 3. Модел на влијанието на Големите Пет карактеристики врз организациското однесување на индивидуите<sup>68</sup>

Table 3. Model of the Impact of the Great Five Characteristics on the Organizational Behavior of Individuals

<b>Карактеристика</b>	<b>Зошто е релевантна?</b>	<b>Како влијае?</b>
<b>Емоционална стабилност</b>	помалку негативно размислување и помалку негативни емоции помала хипер-вигиланца	поголемо задоволство во животот и од работата пониско ниво на стрес
<b>Ектровертност</b>	подобри интерперсонални вештини поголема социјална доминантност поголема емоционална експресибилност	повисоки перформанси подобро лидерство поголемо задоволство во животот и од работата
<b>Отвореност</b>	зголемена способност за учење поголема креативност поголема флексибилност и автономност	добри перформанси при обуки подобро лидерство поголема адаптивност кон промени
<b>Согласливост</b>	поголема допадливост поголемо поднесување на жалби и поголема конфронтативност при проблеми	повисоки перформанси пониско ниво на девијантно однесување
<b>Самосвесност</b>	поголем напор и издржливост Поголема мотивација, желба и дисциплина подобро организирање и планирање	повисоки перформанси подобро лидерство поголема допадливост

<sup>68</sup>Извор: B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews," Journal of Applied Social Psychology 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.

Екстравертите имаат тенденција да бидат посреќни на своите работни места и во нивниот живот како целина. Тие доживуваат повеќе позитивни емоции отколку интровертите и тие послободно ги изразуваат чувствата<sup>69</sup>.

Поединци кои имаат високо ниво на отвореност се покреативни во областа на науката и уметноста, отколку оние кои имаат ниско ниво. Бидејќи креативноста е важна за лидерството, отворените луѓе се со поголема веројатност да бидат ефикасни лидери и подобро се справуваат со двосмислености во секоја смисла и со промени. Тие се соочуваат подобро со организациските промени и се повеќе адаптивни во контекст на променливост. Сепак, неодамнешните докази од истражувањата покажуваат дека тие се особено подложни на несреќи на работното место.<sup>70</sup>

Во однос на поврзаноста помеѓу личноста и организациското однесување, односно личноста и организациските перформанси, истражувањата покажале дека постои зависност.<sup>71</sup>

Доминантните докази од истражувањата покажале дека поединците кои се сигурни, доверливи, внимателни, темелни, способни да планираат, организираат, вредни, постојани и ориентирани кон достигнување на организациските цели, имаат повисоки перформанси во повеќето, ако не и во сите професии<sup>72</sup>.

Покрај тоа, вработените кои постигнуваат повисок степен на совесност и самосвесност развиваат повисоки нивоа на работни знаења, веројатно затоа што индивидуите кои се самосвесни, учат повеќе.<sup>73</sup>

Вредностите се длабоко втиснати стандарди во човековата свест за определување на доброто и лошото, така одредувајќи ја насоката на неговото поведение. Тие претставуваат психолошка рамка на организациската култура,

---

<sup>69</sup> B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews," *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.

<sup>70</sup> M. Baer, "The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 592–601.

<sup>71</sup> M. R. Barrick and M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15–28.

<sup>72</sup> M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2 (2004), p. 272.

<sup>73</sup> A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance," *Psychological Bulletin* 135, no. 2 (2009), pp. 322–338.

која го одредува личното однесување, делувањето во рамкина организацијата и одговорноста кон другите во организацијата.

Вредностите ја поставуваат основата за нашето разбирање на ставовите на луѓето имотивација и нивното влијание врз нашите перцепции. Ние, како индивидуи, влегуваме во организацијата со однапред претпоставени идеи за тоа што „треба“ и „не треба“. Овие поимине се без вредности, напротив, тие ги содржат нашите толкувања на правилно и погрешно и нашата желба за одредени однесувања или исходи од однесувањата на другите. Како резултат на тоа, вредностите можат да ги заматат и објективноста и рационалноста, односно тие влијаат на ставовите и однесувањето<sup>74</sup>.

Истражувачите имаат интегрирано неколку неодамнешни анализа на работни вредности во групи кои се обидуваат да ги инкорпорираат единствените вредности на различни групи или генерации. Вредностите можат да се терминални или инструментални и можат да се однесуваат на извршните лица во организацијата, на членовите на синдикатите и на активистите (таб.4).

**Табела 4. Главни вредности во организацијата рангирани според извршните лица, членовите на синдикатите и активистите (топ пет вредности)<sup>75</sup>**

**Table 4. Key values in the organization ranked by executives, union members and activists (top five values)**

<i><b>Извршни лица</b></i>		<i><b>Членови на синдикати</b></i>		<i><b>Активисти</b></i>	
Терминални	Инструментални	Терминални	Инструментални	Терминални	Инструментални
самопочит	чесност	семејна сигурност	одговорност	еднаквост	чесност
семејна сигурност	одговорност	слобода	чесност	мир	помош
слобода	способност	среќа	храброст	семејна сигурност	храброст
чувство на оствареност	амбиции	самопочит	независност	самопочит	одговорност
среќа	независност	старосна љубов	способност	слобода	способност

<sup>74</sup> B. M. Meglino and E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), p. 355.

<sup>75</sup>Извор: W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123–144.



Терминалните вредности се вредности на крајна цел, односно вредности кои индивидуата во организацијата има за цел да ги постигне за целиот работен век во организацијата. Од друга страна, инструментални вредности се вредности преферирани модели на однесување или примена на средства за постигнување на терминалните цели.<sup>76</sup>

Како што забележавме, поединците се разликуваат во однос на нивните резултати од тестовите за личност и овие разлики придонесуваат за ефикасни перформанси. Не е секогаш можно успешно да се идентификуваат личните карактеристики за време на процесот на вработување и понекогаш едноставно не се достапни доволно луѓе со „вистинска“ личност. Значи, организациите треба да се обидат да ги „обликуваат“ своите вработени, да ги направат повеќе совесни, смирени, отворени, емотивно стабилни екстроверти. Но, дали ова има потенцијал за појава на етички проблеми со остварување на наведеното, како тип на контрола врз вработените?

Некои докази сугерираат дека основниот темперамент на луѓето е во голема мера утврден од биологијата и во овој случај, обидите за промена на личноста најчесто доведуваат до фрустрации и незадоволство. Работник кој се стремикон негативно гледање на работите е малку веројатно одеднаш да стане оптимист само затоа што еден менаџер го поттикнува да чита книги за самопомош или да посети медитација. Покрај тоа, таквите напори можат да наидат на силно неодобрување од индивидуата. Оттука, произлегува прашањето што би можеле да направат работодавците за да ги приспособат разликите во личноста и вредностите на индивидите во нивните организации, притоа да можат да се постигнуваат сè уште добри перформанси?

Една стратегија е да се фокусираат на резултатите и да им овозможат на вработените да го одредат сопствениот патза да ги постигнат тие резултати. Екстровертот, но и интровертот, може да биде во можност да произведе многу висок квалитет во работата, дури и ако екстровертот ќе сака да соработува и дискутира за време на процесот на работа, додека интровертот ќе преферира да работи сам на проблемот. Работодавците, исто така, можат да се обидат да

---

<sup>76</sup> Rokeach, The Nature of Human Values, p. 6.

ги доделат активностите според личноста и верувањата на вработените, активности кои најдобро се совпаѓаат со нивните лични карактеристики.<sup>77</sup>

## **2.5. Мотивациски концепти**

Перформансите кои компаниите ги очекуваат од вработените зависат од неговите способности, мотивација и поддршка кои ги имаат. Меѓутоа, мотивацијата е елемент кој најчесто недостасува во оваа синергија. Мотивацијата најкратко може да се дефинира како внатрешна волја, желба која нè поттикнува да делуваме, обично, во насока на остварување на некоја цел.

Разбирањето на факторите на мотивација на вработените е особено важно затоа што мотивацијата е во директна врска со перформансите, како лични, така и организациски. За да може да се оствари максимален степен на мотивација на вработените, менаџерите мораат да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат и да знаат како да го обезбедат нивното задоволување.

Проблематиката на мотивирањето е предмет на многу теории, дискусии, дебати и концепти, но важно е да се напомене дека не постои единствен начин на мотивирање, како што не постои ниту единствена структура на организација, позиција или работна задача.

Одделот за човечки ресурси, покрај улогата во селекција, едукација и обука на кадри, евиденција и давање на мислења (предлози) за исплата на личен доход, има голема улога во мотивацијата, односно ја вклучува истата во активностите кои ги спроведува. Но, оваа организациона единица во најголем дел ги имплементира инструкциите на менаџментот и претприемачите, како и сопствениците на компаниите<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> B. W. Roberts and D. Mroczek, "Personality Trait Change in Adulthood," *Current Directions in Psychological Science*, no. 1, Vol. 17 (2008), pp. 31–35.

<sup>78</sup> G. P. Latham and C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the TwentyFirst Century," *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485–516.

### 2.5.1. Дефинирање на мотивацијата

Поимот мотивација се користи во теоријата на менаџментот за да се опишат силите со кои индивидуата го определува степенот, правецот и упорноста во извршувањето на работата. Мотивацијата е онаа сила која секогаш е помалку отколку што е потребно и затоа е потребно постојано да се одржува. Таа е еден од факторите покрај знаењето, средствата и условите која влијае на однесувањето на вработените во претпријатијата и алатка или начин со кој менаџерите ги уредуваат односите во претпријатието.

Преку мотивацијата менаџерите го насочуваат трудот во правец на остварување на целта на претпријатието. Таа е раздвижувачот на менаџерите, но истовремено е ираздвижувачот на вработените во претпријатието. Бидејќи претставува менаџмент активност, мотивацијата е насочена кон поттикнување и охрабрување на индивидуите за преземање на активности во насока на остварување на посакуваната акција.<sup>79</sup>

Насоченоста на човекот, односно неговата подготвеност за реализирање на секоја општествено значајна активност е условена од дејствувањето на мотивациските фактори. Тие факторисекогаш имаат стимулирачки карактер. Мотивацијата е процес во кој вработените своето остварување го насочуваат кон некоја цел, тргнувајќи од одредена своја потреба со намера за нејзино реализирање. Според Курт Левин, основна причина за одредено однесување во процесот на мотивација е појавата на тензијата. Таа ги тера луѓето да ја дефинираат саканата идна состојба за која веруваат дека ќе ја намали тензијата. Однесувањето на луѓето е условено од нивните лични карактеристики и карактеристиките на состојбите. Процесот на мотивацијата, како процес за задоволување на индивидуалните потреби на вработените, се состои од чекорите дадени на шема 3.

---

<sup>79</sup>С. Бардова и М.М. Шопова, „Мотивација на вработените во малите претпријатија“, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, 2015.

Шема 3. Модел на процесот на мотивација<sup>80</sup>

Scheme 3. Model of the motivation process



Прв чекор е препознавање на потребата. Незадоволената потреба создава тензија која поттикнува акција за решение, што ги насочува луѓето да бараат одредено задоволување на потребата за да ја остварат одредената цел. Ако се задоволи нивната потреба и ако создадената тензија се доведе во определени намалени граници, целта е постигната. За да можат вработените да се ослободат од тензијата, тие вложуваат напор со што ја задоволуваат потребата, а со што, од своја страна, се намалува и тензијата. Колку тензијата е поголема, толку поголемо е и нивното напрегнување и веројатноста за постигнување на индивидуалните цели.<sup>81</sup>

Концептот на мотивацијата, во најголем број случаи инсистира индивидуалните потреби да коегзистираат со целите на организациите. Бројни автори настојувале да објаснат зошто луѓето работат, зошто се однесуваат така како што се однесуваат, зошто некои бараат кариера, зошто собираат материјално богатство, зошто сакаат да учествуваат во животот на организацијата, зошто сакаат да бидат важни и значајни, зошто сакаат да имаат моќ и да влијаат врз другите. Во барањето одговори на овие прашања настанале многу теории за дефинирање на мотивацијата. Тие носат обележја на времето и условите во кои настанале и рефлектираат различни пристапи и ставови кон работата и луѓето во организацијата.

Во секој човек лежи огромна количина на сила, креативност и потенцијал. Овие содржини можат да се стават во „погон“ само ако човекот е доволно мотивиран. Доколку организацијата има систем и менаџери кои можат да ги мотивираат луѓето во неа ќе се случуваат неверојатни работи и ќе има огромен успех. Мотивираните вработени се подготвени да вложат многу труд,

<sup>80</sup>Извор: B. Aisa, B. Mingus, and R. O'Reilly, "The emergent neural modeling system", Neural Networks, no. 21, (2008), pp.1045-1212.

<sup>81</sup> D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), Multiple Intelligences and Leadership (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 119–138.

многу енергија, многу посветеност, многу креативност и упорност за да ја постигнат поставената цел. Само мотивираните вработени ќе создадат успешна компанија, која брзо ќе се одвои од конкуренцијата и ќе биде место за работењето со задоволство и место каде што сите ќе постигнуваат натпросечни резултати.<sup>82</sup>

Но, мотивирањето на вработените воопшто не е лесно. Во многу организации луѓето одат на работа и работат без волја и желба. Работата ја работат бидејќи им е потребна платата која ја добиваат на крајот на месецот. Обврските ги извршуваат со мало вложување и без желба. Во тие компании раководителите се обидуваат да извлечат максимум од индивидуите, но едноставно не знаат како.<sup>83</sup>

Често се мисли дека ако на вработениот му се даде повисока плата, му се понуди бонус за дефиниран таргет, работата за мотивирање е завршена. Но, искуството не го потврдува тоа. Финансиската награда може да биде мотивирачки фактор, но не секогаш и не на долг рок. Постојат уште една цела низа на мотивациски фактори кои ќе обезбедат силно мотивирање на луѓето. Таквите фактори нема да бидат базирани само на финансиска награда, туку тие ќе обезбедат и силна лојалност и припадност кон организацијата. Бидејќи кога станува збор за мотивирањето преку пари, вработените се секогаш подготвени да ја напуштат компанијата само затоа што на друго место ќе добијат повеќе.<sup>84</sup> Само во организации каде што постои ефикасен систем за мотивирање на вработените, ќе има успех и задоволство при работењето.

### **2.5.2. Современи теории за мотивација**

Пристапот кон мотивираноста на вработените постојано се менува со промена на ставовитена сопствениците и менаџерите кон работата и луѓето во организациите. Различните пристапи на луѓето во организацијата, забележани,

---

<sup>82</sup> M. Gagné and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005), pp. 331–362.

<sup>83</sup> G. J. Greguras and J. M. Diefendorff, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 465–477.

<sup>84</sup> D. Liu, X. Chen, and X. Yao, "From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 294–309.

пред сè, кај менаџерите, му овозможиле на Даглас МекГрегор да ги формулира теоријата X и теоријата Y. МекГрегор тргнува од две различни претпоставки: негативна теорија X и позитивна теорија Y (развој).

Теоријата X, во основа, има негативен пристап кон вработените луѓе и се потпира на следниве претпоставки:

- вработените во организацијата не сакаат да работат и секогаш кога е можно се обидуваат да ја избегнат работата;
- со оглед на тоа што вработените не сакаат да работат, мораат да се контролираат или да бидат под закана со казни за да работат;
- вработените избегнуваат одговорности и бараат прецизни директиви од своите претпоставени;
- поголем број од вработените имаат амбиции, ставајќи ја притоа сигурноста на преден план, пред сите други потреби.

Спротивно на теоријата X, теоријата Y сугерира четири основни позитивни претпоставки за начинот на однесување на луѓето, односно природата на работата на човекот во организацијата:

- вработените работата ја сфаќаат како природна потреба, исто како одморот или забавата;
- луѓето се посветени на сопствените задачи и усовршување на вештините;
- луѓето во голем број се подготвени да прифатат соодветна одговорност;
- луѓето се способни за донесување одлуки и тоа не треба да е привилегија само на менаџерите.<sup>85</sup>

Во барањата на одговорите на овие прашања во периодот на педесеттите години на XX век до денес настанале многу теории за мотивацијата.

Теоријата на потреба одговара на прашањата врзани за тоа што ги принудува луѓето на акција, а теоријата на содржината (процесот) се занимава со прашањата врзани за тоа на кој начин луѓето се вклучуваат во акција.

---

<sup>85</sup> R. E. Kopelman, D. J. Prottsas, and D. W. Falk, "Construct Validation of a Theory X/Y Behavior Scale," *Leadership and Organization Development Journal* 31, no. 2 (2010), pp. 120–135.

Теоријата на мотивациска потреба (позната и како теорија на хиерархиски потреби) се нарекува уште и Маслова теорија (според Абрахам Маслов<sup>13</sup>). Теоријата на хиерархиски потреби е најпознатата мотивациска теорија затоа што тргнува од хиерархија која ја сочинуваат пет примарни потреби:

- физиолошки - храна, вода, заштита и други телесни потреби,
- сигурност - физичка и емоционална заштита,
- љубов - потреба за припадност,
- почитување - внатрешни и надворешни фактори и
- самоцелност - развој на наградување и задоволство.

Хиерархиската низа на потреби на Маслов се дели на две групи: потреби од пониско ниво (во кои се вбројуваат организациските и сигурносните потреби) и потреби од повисоко ниво (во кои се содржани социјалните потреби, почитувањето, самоцелноста). Теоријата содржи претпоставка за хиерархиска уреденост на потребите, што значи дека потребите од повисок ред се задоволуваат тогаш кога ќе се задоволат потребите од понизок ред.

Теоријата на Маслов сугерира заклучок дека кога една потреба е задоволена, таа престанува да постои како мотиватор, при што улогата на мотиватор ја презема наредната незадоволена потреба. Тоа не значи дека потребите од понизок ред мораат целосно да се задоволат. Процентот на задоволеното се намалува со зголемување на нивотона потреби. Важноста на поединечните нивоа на потреби се менува во текот на животот. Теоријата на Маслов е прифатена како мотивациска теорија на работата.<sup>86</sup>

Во литературата се сретнува повеќестрана критика на оваа теорија. Прво, луѓето не секогаш ги задоволуваат сите потреби во опкружувањето затоа што е невозможно од менаџерите да се бара познавање на приватниот живот на вработените за подобро разбирање на нивните потреби и однесувања. Второ, не може да се одреди просечното време што поминува меѓу задоволувањата на пониските потреби до потребите на повисоките нивоа. Трето, индивидуалните разлики значат луѓето да бидат различно вреднувани според потребите, односно дури и тогаш кога вработените се наоѓаат на исто

---

<sup>86</sup> R. Eisenberger and L. Rhoades, "Incremental Effects of Reward on Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 4 (2001), 728–741.

хиерархиско ниво во организацијата, не мораат да имаат слична хиерархиска потреба. Четврто, наградите или поттикнувањата можат да се применат и на луѓе кои немаат изразено поголемо ниво на потреби. На крај, се забележува компликувано емпириско третирање на теоријата, за што зборува и самиот Маслов.

Во литературата постојат и други теории за мотивациски потреби. Теоријата на мотивациски цели или теоријата на поставени цели на Едвин Лок претставуваат н. процесна теорија на мотивацијата, според која вработените во организацијата ги мотивираат нивните свесни цели и намери. Теоријата се занимава со влијанијата на процесот на поставените цели врз перформансите. Самиот Лок често истакнува дека неговата теорија е повеќе мотивациска техника отколку теорија на мотивацијата.<sup>87</sup>

**Поставување цели.** Поставената цел треба да има две основни карактеристики: да биде прецизно временски ограничена наместо генерализирана. На пример, продажбата да се зголеми за 10% во наредните три месеца. Генерализираните цели од типот *дај сè од себе* или *сработи го тоа најдобро што можеш* предизвикуваат забуна и не нудат конкретна содржина што треба да го обезбеди вниманието на вработените и да ги насочи нивните напори. Спротивно на тоа, јасно и прецизно поставените цели го водат однесувањето на вработените, го поткренуваат нивното внатрешно стимулирање и предизвикуваат чувство на зрелост за решавање на задачата.

Поддржувачите на теоријата на поставени цели мислат дека вработените ќе се посветат со поголемо внимание и самодоверба кон поставената цел ако таа е тешко остварлива, но остварлива. Неостварливите или лесно остварливите цели немаат мотивациски потенцијал. Исто така, потребно е да се разгледува дали целите се однесуваат за поединечни или групни случаи или, пак, се меѓусебно зависни.

**Остварување на целите.** Ова се постигнува со придобивање на посветеноста на вработените кон целта. За да биде успешно посветувањето на целите, како мотивациска техника, потребно е менаџерите кај вработените да го

---

<sup>87</sup>Пошироко кај: J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement," European Journal of Work and Organizational Psychology 20, no. 1 (2011), pp. 53–59.



осигурат прифаќањето на целите, а воедно и да останат посветени на нивното остварување. Во таа смисла, можно е на вработените да им се даде упатство и повратна информација во отсуство на секакви закани и непријатности. Исто така, заинтересираностакон предметната цел треба да биде одржувана со разум и правичност. Доколку целта се одржувасамо како уште едно средство на експлоатација, најверојатно вработените никогаш нема да ја прифатат.

Истражувањата покажале дека целите во најголема мерка ги прифаќале оние вработени кои за непосреден раководител го имале менаџерот што им пружал поддршка и целите ги користел како средство за да им појасни што се очекува од нив.

**Обезбедување поддршка.** Третиот елемент за успешно функционирање на поставувањето на целите како мотивациска техника е расположливост на потребните ресурси, како што се: парични средства, опрема, време, помош и сл. Исто така, потребно е на вработените да им се даде слобода во нивното користење и самото остварување на целите. Организацијата не смее да применува политики кои на кој било начин оневозможуваат остварување на целите.

Во литературата за изучување на мотивациското однесување на вработените во организацијата, покрај теоријата за поставување на целите, се забележува примена и на теоријата на еднаквост (Адам Смит) и теоријата на очекувања (Виктор Врум).<sup>88</sup>

### **2.5.3. Примена на концептите во пракса**

Покрај огромниот број истражувања (основни и применети), проблемот на мотивацијата не е целосно разбран и многу често е слабо практикуван. За да се разбере мотивациското однесување на човекот во организацијата, треба прво да се разбере комуникацијата како човекова потреба.

Човековата природа може да биде многу едноставна, но истовремено и многу комплексна при шторазбирањето и ценењето на овој елемент претставува предуслов за соодветна мотивација на вработените на работното

---

<sup>88</sup>Пошироко кај: J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, no. 1 (2011), pp. 53–59.

место, а со тоа и за ефективен менаџмент и раководење. Мотивацијата претставува процес на човековата природа, во која вработените во организацијата со незадоволени потреби покренуваат и насочуваат свое однесување кон остварување на одредена цел. Всушност, мотивот претставува потреба кај човекот која го поттикнува на акција. Во организациски контекст, мотивираноста кај вработените се дефинира како подготвеност за учество во целите на организацијата. Мотивацијата е многу комплексен и променлив феномен.<sup>89</sup>

Во стручната литература (антропологија и психологија) феноменот на мотивацискиот процес зема истакнато место, како основа за разбирање на однесувањето на вработените и за согледување на техниките за нивно поттикнување кон остварување на целта на организацијата. Познати се бројни теории за мотивација, кои го објаснуваат процесот што ги мотивира вработените за работа и како тој се одвива. Во суштина, мотивацискиот процес се базира на различни претпоставки, посочувајќи притоа на различни димензии на човековото однесување.

Сите теории на мотивација, мотивацискиот процес на однесување на вработените го објаснуваат преку барањето одговор на прашањето: Што ги поттикнува луѓето за акција? Тие упатуваат на заклучок дека незадоволените потреби предизвикуваат незадоволства кај луѓето, што е основна мотивациска сила која ги поттикнува во акција.<sup>90</sup>

Сите теории имаат за цел да им помогнат на менаџерите да го разберат однесувањето на луѓето во процесот на мотивацијата и да креираат работна средина во која вработените ќе бидат мотивирани.

Практикувањето на мотивацијата е еден од потешките проблеми на менаџерите. Тешкотиите произлегуваат тогаш кога менаџерите треба да ги пронајдат мотивациските елементи за своите вработени. Менаџерот кој не

---

<sup>89</sup> E. A. Locke and G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 5 (2006), pp. 265–268.

<sup>90</sup> L. J. Barclay and D. P. Skarlicki, "Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 511–523.

успева да ги разбере мотивациските потреби на сите вработени во организацијата е далеку од достигнувањата на целите на организацијата.<sup>91</sup>

Во практиката, многу менаџери користат мошне скапи поттикнувачи, но како што обично бидува, признанието е тоа што има поголема важност. За тоа говорат годишните презентации за доделување награди. Во такви прилики, организациите кои го приредуваат, тоа го прават користејќи детални сценски аранжмани (со рефлектори и музика). Во таквиот амбиент, примајќи јавни признанија или награди, луѓето имаат одважен израз на лицето. Новодојдените во таква атмосфера на презентација на награди се импресионирани. Многу од нив на презентацијата за доделување награди изразуваат подготвеност да добијат таква награда и ветуваат дека ќе направат сè што е потребно за да ја добијат наградата (на пример, „скапо патување“). Но, качувањето на сцената и фактот да се биде виден меѓу најдобрите се поважни од самото патување, односно признанието и пофалбите имаат поголемо значење во однос на скапото патување.

Од ова произлегува дека мотивите на вработените што влијаат за успехот на компанијата можат да бидат многу разновидни и да варираат од еден до друг поединец. Факторите за мотивација можат да бидат различни кај различни луѓе. Најчесто станува збор за фактори поврзани со карактеристиките на личноста и со нејзините работни задачи и работна средина.<sup>92</sup>

Индивидуалните карактеристики, како мотиватори, се однесуваат на технолошките потреби, односно потребата за стручност, припадност, почитување и унапредување во работата, што за луѓето ја дава самата работа. Луѓето се чувствуваат задоволни кога постигнуваат резултати, добиваат признанија, чувствуваат одговорност, напредуваат во работата и развојот, но се незадоволни од работната средина, платата, лошите услови за работа, контролата и др.

Обично се смета дека наградувањето, односно заработувачката, претставува основен мотивациски фактор што го одредува односот на работникот кон работата. Меѓутоа, повеќе испитувања покажуваат дека, иако е значаен, во најголем број случаи тоа не е основен мотив на работниците.

---

<sup>91</sup> J. J. Donovan, "Work Motivation," in N. Anderson et al. (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 56–59.

<sup>92</sup> J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst," *The New York Times* (March 4, 2006), pp. B1, B12.

Материјалното обезбедување, односно добрата заработувачка на работникот е решавачка, но тоа е само во случаите кога резултатите од работата го обезбедуваат основниот минимум за егзистенција на работникот и на неговото семејство. Кај мнозинството постои комбинација од неколку мотиви, која може постепено или според случајот да се менува. Задоволувањето на мотивите бара мошне сложени организациски мерки, при што мора да се води сметка за заинтересираноста на секојпоединец за извршената работа и за неговиот придонес во деловниот успех на организацијата.

Кога станува збор за мотивациската продуктивност, историчарите на мотивацискиот процес во организациското однесување се согласуваат дека мотивацијата на луѓето се демонстрира преку акција, залагање и напор, со цел тие истовремено да придонесат за остварување на целите на организацијата и да ги задоволат индивидуалните потреби.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> F. F. T. Chiang and T. Birtch, "The Transferability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences," *Human Relations* 60, no. 9 (2007), pp. 1293–1330.

## ТРЕТА ГЛАВА

### 3. ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

#### 3.1. Основи на однесување на групите

Луѓето се собираат заедно од различни причини: да се дружат (излетничка група), да играат (детска група на улица), да ловат заедно (ловечка дружина) или да сработат нешто што не може некој сам (тим). Причината за собирањето е главниот критериум во изборот на членовите на групата, а потоа и за останувањето заедно. По иницијалното формирање на групата, можно е приклучување и на други членови, дури и случајни.

Првичното собирање на групата не значи истовремено и нејзино формирање. Тоа е само зародиш, од кој групата, можеби, ќе се роди и под определени услови ќе живее определено време со сите промени што во секој жив организам се случуваат.

Промените што се случуваат по раѓањето, во текот на постоењето и во рамките на работењето на групата се именуваат како *групна динамика*. Како посебна социолошка дисциплина, групната динамика ги проучува односите што се случуваат во развивањето на групата и во нејзиното функционирање, односно работење.

Познавањето на основните законitosti на групната динамика овозможува суштинско сфаќање на процесите што се случуваат во групата како најмала социјална заедница, а особено за формирањето и функционирањето на тимовите, како и за настанувањето и менувањето на организациската култура како резултат на развојот на групата и како средство што ја одржува заедно во тешките моменти.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>Д. Николовски (2016). *Цит. литература*. стр.169.

### 3.1.1. Дефинирање и класификација на групите

Групата може да се дефинира како две или повеќе индивидуи, кои се во интеракција и меѓусебна зависност, кои се здружуваат за да постигнат конкретни цели. Групите можат да бидат или формални или неформални. Под поимот формална група подразбираме една организациски дефинирана структура, со назначени работни задачи и исполнување на истите.

Во формалните групи, членовите на тимот се определени од организациските цели и се насочени кон нив. Спротивно на наведената група, неформалната група не е формално структурирана, ниту организациски утврдена. Неформалните групи се природни формации во работното опкружување што се појавуваат како одговор на потребата за социјален контакт. Овие видови на интеракции меѓу поединци, иако неформални, длабоко влијаат на нивното однесување и перформанси.<sup>95</sup>

Групата е збир од луѓе која се занимава со заеднички активности околу зададена цел, која произлегува од одредена потреба за поширока намена и ги има следните обележја:

- *Опфаќа најмалку двајца, а најмногу девет или десет членови.*Работата на двајца соработници веќе спаѓа во групно работење, со сопствена динамика и сопствени правила. Во секој случај, разновидноста во поглед на поделбата на задачите, улогите и правилата е ограничена. Од друга страна, искуствата од социологијата на групите покажуваат дека во групите составени од шест до осум лица процесите на комуникација и одлучување трпат брзи промени, кои налагаат диференцијација, односно расчленување на помали групи или тимови. Значи, една поголема група често се распаѓа на помали подгрупи;
- *Има минимално времетраење, иако може да тендира кон неограниченост.*Во рамките на дводневна работилница, еднократната соработка не конституира група. За развој на заеднички правила, чувство на заедништво (тимски дух), ефективност

---

<sup>95</sup> O. Brafman and R. Brafman, "To the Vulnerable Go the Spoils," Bloomberg Businessweek (June 20, 2010), pp. 71–73.

и ефикасност, потребен е извесен временски период. Од друга страна, ирелевантно е дали групата соработува континуирано (на пример, група што се среќава секој понеделник) или се среќава на одредено време (на пример, проектна група чии членови го користат најголемиот дел од времето за редовните работни задачи);

- *Има заедничка работна обврска.* Заедничката работна обврска може да произлезе од една проектна задача за чие спроведување се собира групата или од еден голем проект за чија реализација се вработува и составува група од соработници;
- *Има заеднички цели.* Заедничките цели произлегуваат од заедничката интерпретација на работната задача. Но, заедничките цели можат да содржат и димензии на обезбедување егзистенција на самата организација или, пак, осигурување на професионалната егзистенција на сите членови на групата;
- *Има распределба на улогите и задачите.* По правило, распределбата на улогите и задачите произлегува од различните компетенции, одговорности и способности. Освен според поделба на задачите, постои уште една поделба на улогите во групата на т.н. групно динамичко ниво;
- *Има тесна соработка меѓу членовите.* Блиската и комплексна соработка зависи од заедничките задачи, од работните процеси и од усогласувањето во врска со планирањето, спроведувањето и управувањето на задачите;
- *Редовно и систематски комуницира меѓусебно.* Редовната комуникација е највисокиот принцип за ефективна соработка и се остварува преку редовни состаноци (неделни состаноци, конференции за планирање, заеднички појадок);
- *Има поврзаност со чувството за „ние“.* Силната приврзаност кон групата зависи од многу фактори: атрактивност и имиџ на групата, индивидуален состав и односи меѓу членовите, атрактивност на

задачите. Чувството „ние“ не смее да се запостави затоа што успехот на групата почивана заедничката насоченост кон поставените цели.<sup>96</sup>

Тенденцијата за заземање лична гордост или неуспех за постигнувањата на една група се теоријата на социјалниот идентитет. Теоријата на социјалниот идентитет предлага дека луѓето имаат емотивни реакции на неуспех или успех на нивната група бидејќи нивната самодоверба се поврзува со перформансите на групата.<sup>97</sup> Кога група ќе покаже одлични перформанси и бележи успех, членовите уживаат во рефлектираната слава и самодовербата расте. Кога групата прави нешто лошо, индивидуите, односно членовите, можат да се почувствуваат лошо или, можеби, дури и да се одбие тој дел од идентитетот.

Социјалните идентитети, исто така, им помагаат на луѓето да ја намалат неизвесноста околу тоа кои се тие и што треба да направат.<sup>98</sup>

Социјалните идентитети ни помагаат да разбереме кои сме и каде се вклопуваме со други луѓе, но тие можат да имаат и негативна страна. Внатрешно-групното фаворизирање значи дека ние ги гледаме членовите на нашата група како подобри од другите луѓе и луѓето кои не се во нашата група, сите останати луѓе кои не се дел од „нас“. Ова очигледно го отвора патот за стереотипизација.<sup>99</sup>

### 3.1.2. Фази на развој на групи

Карактеристичниот модел на развој на група од пет фази го карактеризира формирањето на групите и нивниот премин низ различните фази на формирање (forming), превирање (storming), нормирање (norming), изведување (performing) и завршување/разделување (adjourning) (табела 5).<sup>100</sup>

Првата фаза, *фаза на формирање* се карактеризира со голема неизвесност за целта, структурата и лидерството на групата. Членови „ги

<sup>96</sup> Д. Николовски (2016). *Цит. литература*. стр.170-171.

<sup>97</sup> M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121–140.

<sup>98</sup> M. A. Hogg and B. A. Mullin, "Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification," in D. Abrams and M. A. Hogg (eds.), *Social Identity and Social Cognition* (Maiden MA: Blackwell, 1999), pp. 249–279.

<sup>99</sup> O. Yakushko, M. M. Davidson, and E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice." *Psychotherapy* 46, no. 2 (2009), pp. 180-192.

<sup>100</sup> K. Vroman and J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality," *Journal of Interprofessional Care* 16, no. 2 (2002), pp. 159–170.



тестираат условите“ за да се утврди кои видови на однесувања се прифатливи. Оваа фаза е завршена кога членовите почнуваат да размислуваат за себе како дел од групата.

Табела 5. Фази на развој на групите<sup>101</sup>  
Table 5. Developmental stages of the groups

<b>Фаза</b>	<b>Настан</b>
<b>Формирање</b>	<b>почеток, прв состанок</b>
<b>Превирање</b>	<b>тежок период, труд за средовање на работите</b>
<b>Нормирање</b>	<b>дефинирање улоги, прифаќање норми и правила</b>
<b>Изведовање</b>	<b>сигурност за преземање ризици</b>
<b>Завршување/разделување</b>	<b>завршување на работата</b>

Фазата на превирање претставува дел од меѓугрупните конфликти. Членови прифаќаат постоење на групата, но се спротивставуваат на ограничувањата што ги наметнува на индивидуалноста. Постои конфликт околу тоа кој ќе ја контролира групата. Кога оваа фаза е завршена, ќе има релативно јасна хиерархија на лидерство во рамките на групата.

Во третата фаза на Нормирање се развиваат блиски односи и групата покажува кохезивност. Сега постои силно чувство на групен идентитет и другарство. Оваа фаза на нормирање е завршена кога групната структура се зацврстува и групата асимилира заеднички сет на очекувања за она што го дефинира точно однесувањето на членовите.

Четвртата фаза е Изведовање. Структурата во овој момент е целосно функционална и прифатена. Енергијата на групата е пренасочена од запознавање и разбирање едни со други кон извршување на задачите.

За постојани работни групи, изведбата е последната фаза во развојот. Сепак, за привремени комисији, тимови, работни групи и слични групи,

<sup>101</sup>Извор: Д. Николовски, „Организациско однесување“, Меѓународен Центар за Славјанска просвета, Свети Николе, (2016), стр. 171.

кои имаат ограничена задача за извршување, фазата на *Завршување или разделување* е фаза за заокружување на активностите и подготовка за расформирање на групата. Некои членови на групата се оптимисти, уживаат во постигнувањата на групата. Други можат да бидат депресивни поради губењето на другарство и пријателства стекнати за време на животот на работната група.

Многу толкувачи на моделот од пет фази претпоставуваат дека групата станува поефективна како што напредува низ првите четири фази. Иако ова може генерално да е точно, она што ја прави групата ефикасна е, всушност, посложен механизам.<sup>102</sup>

Прво, групите продолжуваат низ фазите на развој со различна брзина. Оние со силно чувство на цел и стратегија, брзо постигнуваат високо ниво на перформанси и подобрување со текот на времето, додека оние со помалку смисла за крајна цел, всушност, гледаат дека нивните резултати се влошуваат со текот на времето. Слично на тоа, групите што почнуваат со позитивен социјален фокус се чини дека побрзо да ја постигнат „изведбата“, но ниту, пак, групите секогаш продолжуваат јасно од една фаза во друга. Разделувањето и извршувањето можат да се појават истовремено и групите можат да нпараваат регресија на претходните фази.<sup>103</sup>

Привремените групи со рокови не изгледаат како да го следат вообичаениот модел на пет фази. Истражувањата покажуваат дека имаат свое единствено секвенционирање на активностите (или неактивност): (1) нивниот прв состанок го поставува правецот на групата; (2) оваа прва фаза на групна активност е по инерција; (3) транзицијата се одвива точно кога групата искористила половина од своето распределено време; (4) оваа транзиција иницира големи промени; (5) втората фаза на инерција ја следи транзицијата; (6) последниот состанок на групата се карактеризира со значително забрзана активност.

---

<sup>102</sup> E. C. Dierdorff, S. T. Bell, and J. A. Belohlav, “The Power of ‘We’: Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time,” *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 247–262.

<sup>103</sup> A. Chang, P. Bordia, and J. Duck, “Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development,” *Academy of Management Journal* (February 2003), pp. 106–117.

Првиот состанок поставува насока за групата, а потоа рамка на моделите на однесување и претпоставките преку кои групата ќе пристапи кон нејзиниот проект, понекогаш и во првите неколку секунди од постоењето на групата.

Откако сето тоа е поставено, насоката на групата е зацврстена и, веројатно, нема да биде преиспитана во текот на првата половина од својот живот. Ова е период на инерција - групата има тенденција да застане или да се заклучи во фиксен тек на дејствување, дури и ако добива нов увид што ги предизвикува почетните обрасци и претпоставки.

Едно од најинтересните откритија е дека секоја група искусила нејзина транзиција токму на половина пат меѓу нејзината прва средба и нејзиниот службен рок – без разлика на тоа дали членовите поминале еден час на нивниот проект или шест месеци. Изгледа дека средишната точка функционира како будилник, свест дека нивното време е ограничено и тие треба да се движат напред. Оваа транзиција ја завршува фаза 1 и се карактеризира со концентриран „удар на промени“, отфрлање на старите модели и усвојување на нови перспективи. Транзицијата поставува ревидирани насоки за фаза два, нова рамнотежа или период на инерција во која групата ги извршува плановите создадени за време на транзициониот период.<sup>104</sup>

Последната средба на групата се карактеризира со „последен удар на активности“ за завршување на својата работа. Накратко, карактеристичниот модел на точна и обележана рамнотежа ги карактеризира групите како прикажување на долги периоди на инерција прошарани со кратки револуционерни промени предизвикани првенствено од свеста на членовите за времето и роковите. Сепак, треба да се има во предвид дека овој модел не се однесува на сите групи. Тој е суштински ограничен на привремените работни групи кои работат под ограничено време и краен рок за завршување на активностите.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson, and M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance," *Academy of Management Review* (October 2001), pp. 586–600.

<sup>105</sup> A. Seers and S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?" *Journal of Management* 23, no. 2 (1997), pp. 169–187.

### 3.1.3. Карактеристики на групите

Работните групи се организирани групи на луѓе; тие имаат својства кои го обликуваат однесување на членовите и помагаат да се објасни и да се предвиди индивидуално однесување во рамките на група, како и перформансите на самата група. Некои од овие својства се улоги, норми, статус, големина, кохезивност и разновидност.

Сите членови на групата имаат своја улога. Со овој поим се подразбира сет од очекувани модели на однесување кои се припишуваат на некој кој зазема одредена позиција во социјалната единица. Нашето разбирање на однесувањето на улогите би било драматично поедноставено ако секој од нас би можел да избере една улога и редовно и постојано да ја извршува. Наместо тоа, ние сме потребни да извршување голем број на различни улоги, како на, така и надвор од нашите работни места. Очекувањата од улогата е начинот на кој други веруваат дека треба да дејствува индивидуата во даден контекст. На работното место очекувањата од улоги ги гледаме преку перспектива на психолошкиот договор: непишан договор кој постои меѓу вработените и работодавецот. Овој договор ги поставува меѓусебните очекувања: што менаџментот очекува од работниците и обратно.<sup>106</sup>

Од менаџментот се очекува да се однесува кон вработените праведно, да обезбедува прифатливи работни услови, јасно да комуницира за сè во однос со работата и задачите и дава повратна информација за тоа колку добро вработениот напредува. Од вработените се очекува да одговорат со тоа што ќе покажат добар став следејќи ги насоките и покажување лојалност кон организацијата.<sup>107</sup>

Кога усогласувањето на една улога со друга се одвива мошне тешко, скоро и невозможно, резултатот е конфликт на улоги. Во крајност, две или повеќе очекувања за улоги се меѓусебно контрадикторни.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> C. Hui, C. Lee, and D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology* (April 2004), pp. 311–321.

<sup>107</sup> M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role As a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment," *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 4 (2010), pp. 736–742.

<sup>108</sup> I. H. Settles, R. M. Sellers, and A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict," *Journal of Applied Psychology* (June 2002), pp. 574–582.

Повеќето вработени се истовремено во различни професии, работни групи, одделенија, и демографските групи и овие различни идентитети можат да дојдат во конфликт кога очекувањата на една улога е во судир со очекувањата на друга.<sup>109</sup>

Во текот на спојувања и преземања на организациите, вработените можат да бидат растргнати меѓу нивните идентитети како членови на нивната оригинална (матична) организација и на новата матична организација.<sup>110</sup>

Сите групи имаат воспоставено норми - прифатливи стандарди на однесување споделени од страна на нивните членови кои го изразуваат она што треба и што не треба да го сторат при одредени околности. Кога се дефинира, воспоставува и прифаќа групата, нормите влијаат на однесувањето на членовите, со минимум надворешни контроли. Различни групи, заедници и општества имаат различни норми, но сите тие ги имаат.<sup>111</sup>

Нормите можат да го опфатат, речиси, секој аспект од однесувањето на групата. Веројатно, најчестеа норма за изведба (перформанс), обезбедувајќи експлицитни знаци за тоа колку тешко треба членовите да работат, што треба да биде нивото на аутпут, како да се заврши работата, кое ниво на задоцнување е соодветно и слично. Овие норми се исклучително моќни и способни за значително менување на претставата за перформансите, базирана исклучиво на способност и ниво на лична мотивација. Други норми вклучуваат норми на појавување (кодови за облекување, неискажани правила за тоа кога да изгледаат зафатени), норми за социјално уредување (со кого да се јаде ручек, дали да формираат пријателства на и надвор од работата) и норми за распределба на ресурсите(доделување на тешки работни места, дистрибуција на ресурси како што се плати или опрема).<sup>112</sup>

Како член на група, сите сакаме да сме прифатени од групата. Така сме подложни на усогласување со нормите на групата. Доказите од истражувањата

---

<sup>109</sup> M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121–140.

<sup>110</sup> D. Vora and T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise," *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007), pp. 327–350.

<sup>111</sup> M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach," *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 960–974.

<sup>112</sup> P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 159.

сугерираат дека групите можат да направат силни притисоци врз индивидуалните членови да ги променат своите ставови и однесувања за да одговараат на стандардот на групата.<sup>113</sup>

Постојат бројни причини за усогласеност, со неодамнешно нагласување на истражувањето, важноста на желбата да се формираат точни перцепции на реалноста врз основа на групен консензус, да развијат значајни општествени односи со другите и да одржуваат поволен самоконцепт.

Исто како што и општите норми се формираат во рамките на тимовите и асоцијални активности на индивидуалните вработени во групата се формираат во контекст на групата во која тие работат. Доказите покажуваат дека девијантното однесување на работното место, најверојатно, ќе процвета онаму каде тоа е поддржано од групни норми.<sup>114</sup>

Работници, кои се дружат во или надвор од работното место со луѓе кои често отсутнуваат од работа, поверојатно е дека ќе бидат и самите отсутни. Оттука произлегува дека кога девијантноста ќе дојде на површина на работното место, соработката, посветеноста и мотивацијата се елементите кои страдаат.<sup>115</sup>

Кои се последиците од девијацијата на работното место за групите? Некои истражувања укажуваат на верижна реакција која се јавува во групата со високо ниво на дисфункционално однесување. Процесот започнува со негативни однесувања како што се: саботажа, поткопување соработници или општо несоработување. Како резултат на овие однесувања, групата колективно почнува да има негативни расположенија. Овие негативни расположенија резултираат со слаба координација на напорите и пониски нивоа на успешност на групата, особено кога има многу невербална негативна комуникација помеѓу членовите.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> R. B. Cialdini and N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity," *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591–621.

<sup>114</sup> Robinson and O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; and T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486–496.

<sup>115</sup> A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen, J. Pentti, A. Linna, and J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior," *Journal of Health & Human Behavior* 49, no. 4 (2008), pp. 452–467.

<sup>116</sup> M. S. Cole, F. Walter, and H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 945–958.

Статусот на групата и на членовите во групата е, исто така, значајна карактеристика. Статус е општествено дефинирана позиција или ранг дадена на групи или членови од други групи и го опфаќа секое општество. Дури и најмалата група ќе развива улоги, права и ритуали за да ги разликува своите членови. Статусот е значаен мотиватор и има големи последици во однесувањето кога поединци гледаат диспаратет меѓу она во што тие веруваат дека е нивниот статус и што другите го гледаат.

Според теорија на статусни карактеристики, статусот има тенденција да произлегува од еден од трите извора:<sup>117</sup>

- Моќта што ја има лицето над другите. Бидејќи тие најверојатно ги контролираат ресурсите на групата, луѓето кои ги контролираат резултатите имаат тенденција да се согледаат како лица со висок статус;
- Способност на лицето да придонесе кон целите на групата. Луѓе чии придонеси се од клучно значење за успехот на групата имаат висок статус;
- Лични карактеристики на поединецот. Некој чии лични карактеристики се позитивно вреднувани од групата (добар изглед, интелигенција, пари или пријателска личност), обично, имаат повисок статус од некој со помалку вреднувани атрибути.

Статусот има некои интересни ефекти врз моќта на нормите и притисоците за усогласување. Поединци со висок статус често добиваат повеќе слобода да отстапат од нормите отколку другите членови на групата.<sup>118</sup> Луѓе со висок статус, исто така, можат подобро да се спротивстават на притисоците на сообразноста од нивните врсници со понизок статус. Поединец, кој е високо ценет од група, но не му се потребни или не му е грижа за социјалните награди на групата, е особено способен да не ги почитува нормите за сообразност.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman, and M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (New York: Elsevier, 1977).

<sup>118</sup> R. R. Callister and J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 4 (2001), pp. 754–763.

<sup>119</sup> P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 727–741

Овие наоди објаснуваат зошто многу популарни личности спортисти, познати лидери, врвни изведувачи, продавачите и извонредните академици изгледаат несвесни за изгледот и социјални норми кои ги ограничуваат нивните врсници. Како поединци со висок статус, ним им е даден поширок опсег на дискреција, сè додека нивните активности не предизвикуваат сериозна штета при постигнување на целите на групата.<sup>120</sup>

Дали големината на групата влијае врз целокупното однесување на групата? Да, но ефектот зависи од зависностите кои ги гледаме. Помалите групи се побрзи во завршувањето на задачите од поголемите, а поединците функционираат подобро во помали групи.<sup>121</sup>

Меѓутоа, во решавањето на проблемите, големите групи постојано се подобруваат од помалите групи. Еден од најважните наоди за големината на групата се однесува на социјалното „забошотување“, тенденцијата за поединци да трошат помалку напор и труд кога работат колективно, отколку кога работат сами. Тоа директно ја дава претпоставката дека продуктивноста на групата како целина треба, барем, да биде најмалку изедначена со збирот на продуктивноста на поединците од групата.<sup>122</sup>

Групите се разликуваат во нивната кохезивност - степенот до кој членовите се привлечени едни со други и мотивирани да останат во групата. Некои работни групи се кохезивни бидејќи членовите трошат многу време заедно или малата големина на групата ја олеснува високата интеракција или имаат надворешни закани кои ги приближуваат членовите блиску. Кохезијата влијае на продуктивноста на групата. Студиите постојано покажуваат дека односот помеѓу кохезијата и продуктивноста зависи од групните норми поврзани со изведбата. Ако нормите за квалитет, излез и соработка со аутсајдери, на пример, се високи, кохезивната група ќе биде попродуктивна, отколку што ќе биде помалку кохезивна група. Но, ако кохезијата е висока и перформансните норми се ниски, продуктивноста ќе биде ниска. Ако кохезијата е ниска и перформансните норми се високи, продуктивноста се зголемува, но

---

<sup>120</sup> J. A. Wiggins, F. Dill, and R. D. Schwartz, "On 'StatusLiability,'" *Sociometry* (April–May 1965), pp. 197–209.

<sup>121</sup> G. H. Seijts and G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma," *Canadian Journal of Behavioural Science* 32, no. 2 (2000), pp. 104–116.

<sup>122</sup> R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management* (April 2004), pp. 285–304.



помалку отколку во висококохезивната група со високи норми. Кога кохезијата и нормите поврзани со изведбата се ниски, продуктивноста има тенденција да падне во низок до умерен опсег.<sup>123</sup>

Последната карактеристика на групите е разновидноста во членството на групата, степенот до кој членовите на групата се слични или различни еден од друг. Направени се бројни истражувања за тоа како разновидноста влијае врз перформансите на групата. Некои гледаат на културната разновидност, а некои во расни, родови и други разлики. Генерално, студиите ги идентификуваат и поволностите и трошоци од групна разновидност. Се чини дека разликата го зголемува конфликтот во групата, особено во раните фази на мандатот на групата, што често го намалува групниот морал и ги подига стапките на напуштање. Една студија ги споредила групите кои биле културно разновидни (составени од луѓе од различни земји) и хомогена група (составена од луѓе од иста земја). На вежба за преживување во пустината, групите се покажале подеднакво добро, но групата во која постоела разлика (диверзитет), била помалку задоволна со перформансите на својата група во целина, била помалку кохезивна и имало повеќе конфликти.<sup>124</sup>

Влијанието на разликата врз групите е мешано. Тешко е да се биде во различна (диверзитетна) група на краток рок. Меѓутоа, ако членовите можат да ги пребродат разликите, со текот на времето разновидноста може да им помогне да бидат поотворени и креативни и да имаат подобри перформанси. Но, дури и позитивните ефекти, најверојатно, нема да бидат особено силни.<sup>125</sup>

### **3.2. Разбирање на потребата за работа во тимови и групи**

Како да се објасни актуелната популарност на тимовите? Како што организациите се реконструирале себеси за да можат поефикасно и поефективно да конкурираат, се свртеле кон создавање тимови како подобар

---

<sup>123</sup> D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke, and C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations," *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 989–1004.

<sup>124</sup> D. S. Staples and L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams," *Group Decision and Negotiation* (July 2006), pp. 389–406.

<sup>125</sup> E. Mannix and M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest* (October 2005), pp. 31–55.

начин за користење на талентите на вработените. Тимовите се пофлексибилни и даваат подобар одговор на промена на настаните, за разлика од традиционалните одделенија или други форми на постојани групирања. Тие можат брзо да се соберат, распоредат, рефокусираат и распадат. Фактот што организациите се свртеле кон тимови, не мора да значи дека тие секогаш се ефективни. Донесувачите на одлуки, како луѓе, можат да се „пренасочат“ под дејство на трендови и под дејство на таканаречениот „менталитет на масата“.<sup>126</sup>

### **3.2.1. Видови тимови**

Групи и тимови не се едно исто. Во претхониот дел ја дефиниравме групата како две или повеќе индивидуи, интерактивни и меѓусебно зависни, кои се здружуваат за да постигнат конкретни цели. Работната група е група која првенствено комуницира за да споделува информации и да прави одлуки за да му помогне на секој член да работи во неговата или нејзината област на одговорност. Работните групи немаат потреба или можност да се вклучат во колективната работа која бара заеднички напор. Значи, нивните перформанси се само збир на секој индивидуален придонес на член на групата. Не постои позитивна синергија која ќе создаде целокупно ниво на перформанси поголемо од сумата на вносите. Работниот тим, од друга страна, генерира позитивна синергија преку координиран напор. Поединечните напори резултираат со поголемо ниво на перформанси од збирот на тие индивидуални вноски.

Овие дефиниции помагаат да се разјасни зошто толку многу организации неодамна ги реструктурирале работните процеси околу тимовите. Менаџментот е во потрага по позитивна синергија која ќе им овозможи на организациите да ги зголемат перформансите. Широката употреба на тимови создава потенцијал за една организација да генерира поголеми вноски без зголемување на вносите. Ако раководството се надева дека ќе добие зголемување на организациските перформанси преку употреба на тимови, свои тимови мора да ги поседуваат соодветните карактеристики. Тимовите можат да создаваат

---

<sup>126</sup> J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85.

производи, да обезбедуваат услуги, да преговараат за договори, да ги координираат проектите, нудат совети и донесуваат одлуки.<sup>127</sup>

Во минатото тимовите, обично, биле составени од 5 до 12 часовно вработени индивидуи од истиот оддел во кој се состанувале неколку часа секоја недела за да разговараат за начините за подобрување на квалитетот, ефикасноста и работната средина. Овие тимови за решавање проблеми<sup>128</sup> (problem-solving teams) ретко имале овластување за унилатерално спроведување на нивните предлози.<sup>129</sup> Тимовите за решавање на проблеми даваат препораки. Некои организации имаат отидено понатаму и создале тимови кои не само што ги решаваат проблемите, туку и ги спроведуваат решенијата и ја преземаат одговорноста за резултатите.

Самоуправувачките работни тимови се групи на вработени (обично 10 до 15) кои вршат високо поврзани или меѓусебно зависни работи и преземаат многуод одговорностите на нивните поранешни супервизори. Вообичаено, овие задачи се: планирање на работа, доделување на задачи на членовите, формирање оперативни одлуки, преземање мерки за проблеми и работа со добавувачи и клиенти. Целосно самоуправувачките тимови дури и ги избираат своите членови и ги оценуваат нивните перформанси. Позициите на супервизорите се намалени и понекогаш се елиминираат.<sup>130</sup>

Тимовите кои се самоуправувачки, обично, не управуваат многу добро со конфликтите. Кога ќе се појават спорови, членовите престануваат да соработуваат и настанува борба за моќ, што доведува до пониски перформанси на групата. Покрај тоа, иако поединци од овие тимови пријавуваат повисоки нивоа на задоволство од работата од другите лица, тие понекогаш имаат повисоки стапки на отсуство и турновер.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp, and L. Gilson, "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future," *Journal of Management* 34, no. 3 (2008), pp. 410–476.

<sup>128</sup> Англ. problem-solving teams.

<sup>129</sup> . H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *IndustryWeek* (February 3, 1992), p. 11.

<sup>130</sup> A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment," *Personnel Psychology* (Winter 2002), pp. 929–948.

<sup>131</sup> C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 885–900.

Вкрстено-функционалните тимови се составени од вработени на исто хиерархиско ниво, но од различни работни области, кои формираат тим за заедничко постигнување на задача. Вкрстено-функционалните тимови се ефикасно средство за да им се дозволи на луѓето од разновидни области размена на информации, развој на нови идеи, решавање на проблеми и координирање на комплексни проекти, во организацијата или помеѓу различни организации. Секако, вкрстено-функционалните тимови не се лесни за управување. Нивните рани фази на развој често се долги бидејќи членовите учат да работат со разновидност и сложеност. Притоа, потребно е време за да се изгради доверба и тимска работа, особено кај луѓето од различни потекла со различни искуства и перспективи.<sup>132</sup>

Виртуелените тимови користат компјутерска технологија за обединување на физички дисперзирани членови и за постигнување заедничка цел. Тие соработуваат преку интернет, преку комуникациски врски, како што се широкопојасни мрежи, видеоконференции или е-пошта, без разлика каде се наоѓаат (различни оддели, канцеларии, земји или континенти). Виртуелните тимови се толку продорни и технологија досега толку напреднала, што веројатно малку погрешно да се нарекуваат „виртуелни“. Скоро сите тимови, денес барем еден дел од својата работа ја вршеле на далечина, со примена на компјутерско-информациска технологија.<sup>133</sup>

### **3.2.2. Создавање ефективни тимови**

Многумина се обиделе да ги идентификуваат факторите поврзани со ефективноста на тимот. Сепак, некои студии го организирале она што некогаш било „вистинска листа на карактеристики“ во релативно фокусиран модел. Шема 4 го сумира она што во моментот се знае за тоа што ги прави тимовите ефикасни.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments," *Industrial Relations* 47, no. 4 (2008), pp. 659–698.

<sup>133</sup> B. Leonard, "Managing Virtual Teams," *HRMagazine* (June 2011), pp. 39–42.

<sup>134</sup> J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).



Шема 4. Модел за тимска ефикасност<sup>135</sup>

Scheme 4. Team effectiveness model

Не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мораат да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така, мораат да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење. Работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на 3 нивоа: на индивидуално ниво, на ниво на тимот и на ниво на поголемата организациска структура. Ако работата е извршена ефективно на сите три нивоа, тимот ќе има

<sup>135</sup>Извор: D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech," *Personnel Psychology* (Autumn 1997), p. 555.

поставено добра основа за успешно завршување на својата задача. Треба, исто така, да се земе во предвид дека трите нивоа се меѓусебно зависни и дека проблеми на кое било едно ниво лошо ќе се одрази на другите две нивоа. Дополнително на тоа, важен дел од тимската работа е поставувањето и дефинирањето на јасни цели, како и начини на кои тие цели ќе бидат остварени. Понатаму, за менаџерот да обезбеди јасни правци и појаснувања во врска со проблемот и расположливите начини на негово решавање, другите членови на тимот треба да имаат ученички менталитет, отворени кон ново знаење и да бидат флексибилни.

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително допринесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

Тимската ефективност има два дела:<sup>136</sup>

- *Првиот дел* го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од клиентите. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање. На овој начин тимот, не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацилитатор на групната работа и неговиот/нејзиниот придонес кон подобрувањето на тимските резултати;
- *Вториот дел* е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор за да го подобрат работењето заедно и

---

<sup>136</sup>S. Eduardo, "Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework", Department Of Management University of Florida. (2006).pp.188-189

способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата. Уште еден важен аспект е дека менаџерите мораат да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и по-ефективно.

Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за перформансот на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика.

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на компанијата, така што ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

На овој начин, сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења со што ќе го достигнат бараното ниво на перформанс од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост. Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформанс е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневниот живот, димензиите коишто можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како, на пример, креативноста, искуството, конкурентноста и таканатаму. Веќе е утврдено дека пристапот во кој се мери прво успехот на индивидот во тимот и тоа се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу конзумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.

Сепак, менаџерите мораат да знаат да го постават вистинскиот перформанс бенчмарк за својот тим и да имаат знаење и искуство како да го проценат перформансот на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој бенчмарк. Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.<sup>137</sup>

### **3.3.3. Вклучување на индивидуи во тимови**

Доколку продлабочено се разгледува тимската работа, може да се заклучи дека многу луѓе не се инherentно тимски играчи и многу организации имаат историски негувани индивидуални достигнувања. Конечно, тимовите добро се вклопуваат во земји што имаат високо ниво на колективизам. Некои луѓе веќе поседуваат интерперсонални вештини за да бидат ефективни тимски играчи. Кога се ангажираат членови на тимот, треба да се биде сигурен дека кандидатите можат да ги исполнат своите улоги во тимот, како и техничките барања.<sup>138</sup>

Кога се соочуваат кандидатите за вработување со работа за која немаат тимски вештини, менаџерите имаат три опции. Прво, да не ги вработат. Ако треба да се вработат, треба да се назначат на задачи или позиции кои не бараат тимска работа. Ако тоа не е изводливо, кандидатите можат се обучуваат за да се направат тимски играчи. Во добро етаблираните

---

<sup>137</sup> S. Eduardo, "Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework", Department Of Management University of Florida. (2006).pp.188-189.

<sup>138</sup> G. Hertel, U. Konradt, and K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a WebBased Selection Tool for Members of Distributed Teams," European Journal of Work and Organizational Psychology 15, no. 4 (2006), pp. 477–504.



организации кои решаваат да ги редирајнираат работните места околу тимовите, некои вработени ќе се спротивстават на тоа да бидат тимски играчи и можат да сакаат да останат неутрални. За жал, тие, обично, стануваат жртви од тимскиот пристап.

Креирањето тимови, често, значи спротивставување на потребата да се вработи најдобриот талент. Личните особини, исто така, се чини дека ги прават некои луѓе подобри кандидати за работа во различни тимови. Тимови составени од членови кои сакаат да работат на тешки ментални загатки, исто така, се чини поефективно и капитализирачко на повеќе гледни точки кои произлегуваат од разновидноста во возраста и образованието.<sup>139</sup> Специјалистите за обука спроведуваат вежби кои им овозможуваат на вработените да го искушат задоволството кое тимската работа може да им го пружи. Работилниците им помагаат на вработените да го подберат своето решавање на проблеми, комуникација, преговарање, управување со конфликти и тренинг за стекнување вештини.<sup>140</sup>

Системот за наградување на организацијата мора да се преработи за да се поттикне соработка, а не конкурентност. Најчесто е најдобро да се постави кооперативен тон што е можно поскоро во животот на еден тим. Како што веќе е споменато, тимовите кои се префрлаат од конкурентен во кооперативен систем не споделуваат веднаш информации и тие сè уште имаат тенденција да донесуваат избрзани одлуки со лош квалитет.<sup>141</sup>

Очигледно, ниската доверба типична за конкурентската група нема лесно да се замени со голема доверба со брза промена во системот на награди. Овие проблеми не се гледаат во тимови кои имаат конзистентни кооперативни системи. Треба да се дадат промоции, зголемување на платите и други форми на признавање за поединците кои ефективно работат како членови на тимот со обука на нови колеги, споделување на информации, помагање во решавањето на конфликти во тимот и совладување на потребните нови вештини. Ова не

---

<sup>139</sup> I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy," ESPNsoccernet (October 24, 2008), [soccernet.espn.go.com](http://soccernet.espn.go.com).

<sup>140</sup> H. M. Guttman, "The New High-Performance Player," The Hollywood Reporter (October 27, 2008), [www.hollywoodreporter.com](http://www.hollywoodreporter.com).

<sup>141</sup> M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, and C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 103–119.

значи дека индивидуалните придонеси треба да се игнорираат, туку тие треба да бидат балансираани со несебични придонеси во тимот.

Конечно, не треба да се заборави и на внатрешните награди, како што е другарството, што вработени можат да го стекнат за времена од тимската работа. Мошне е возбудливо и задоволувачко да се биде член на успешен тим. Можноста за личен развој, на себеси и на другите членови на тимот, може да биде многу задоволувачко и наградувачко искуство.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology*, April 2003, pp. 332–340.

## **ЧЕТВРТА ГЛАВА**

### **4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ**

По консултирање на најнова литература од областа на организациското однесување во претходните три поглавја е извршеното теоретско елаборирање за најновите сознанија за современи состојби во таа област.

Во овој дел се прикажани резултатите од направеното емпириско истражување од согледаните состојбите во одредени истражувани организациски субјекти.

#### **4.1. Појава, проблем и предмет на истражувањето**

Често може да се слушне мислата дека една организацијата е добра колку што се добри и вработените во неа. Така, во една ситуација во која конкурентноста е во постојан подем, а одливот на квалификувана работна сила во странство е на досега незасведочено високо ниво, одржувањето на високо ниво на задоволство кај вработените мора да биде една од високоприоритетните активности кај раководството на организациите.

Токму од оваа фактичка ситуација произлегува оправданоста за ова истражување. Организациите мораат да се стремат кон тоа да ги вработуваат и задржуваат најквалитетните вработени. Во вакви услови, клучно е да се знае кои се факторите кои се најзначајни во очите на вработените бидејќи така самите организации ќе бидат во можност да го максимизираат задоволството од работата кај вработените.

#### **4.2. Методологија на истражувањето**

Истражувањето беше спроведено со соодветна методологија користена и при слични истражувања во областа на менаџментот и организациското однесување, со цел истото да биде јасно, концисно и аргументирано.

Во емпириското истражување се користени следните методи: дескриптивен метод, компаративна анализа и квантитативни методи.

*Дескриптивниот метод* со кој појавите се запознаваат онакви какви што се и колкави се, што значи се утврдува фактичката состојба на појавата онаква каква што е во моментот на истражувањето. Дескриптивното истражување најчесто се однесува на современите појави.

Со *компаративните анализи* најчесто се проучуваат две или повеќе појави, настани, групи или земајќи, кои се споредуваат на разликите или сличностите. Во компаративните анализи потребно е да постојат најмалку два случаја за чие проучување и споредување ќе биде користена истата методологија и техники од квалитативен или квантитативен карактер.

*Квантитативниот метод* ги нагласува објективните мерења и статистичката, математичката и нумеричката анализа на собраните податоци преку различни техники на истражување или преку манипулирање на постоечки статистички податоци, со примена на пресметковни техники. Квантитативните истражувања се фокусираат на собирање нумерички податоци и генерализирање на истите низ групи на луѓе или за објаснување на одреден феномен.

#### **4.3. Појава, проблем и предмет на истражувањето**

Организациско однесување е проучување на групните и индивидуалните перформанси и активности во рамките на една организација. Ова поле на проучување го скенира човечкото однесување во работната атмосфера. Однесувањето го одредува нивниот ефект врз структурата на работата, комуникацијата, мотивацијата, лидерството, способностите за донесување одлуки и така натаму. Начинот на кој поединецот се однесува и однесувањето како група имаат две перспективи - внатрешни и надворешни.

Однесувањето како поединец или во група секогаш се анализира од сите во организацијата. Се анализира на три различни нивоа:

- индивидуално ниво на анализа,
- групно ниво на анализа и

- организациско ниво на анализа.

Организациско однесување на индивидуално (поединечно) ниво на анализа масовно се потпира на психологијата, инженерството и медицината. На индивидуално ниво на анализа, организационото однесување вклучува проучување на учење, перцепција, креативност, мотивација и личност.

Во однос на групите, организациското однесување на ова ниво на анализа, се базира на социолошка и социо-психолошка дисциплина. На групното ниво на анализа, организационото однесување вклучува проучување на групните гестови, меѓугрупните спорови и приврзаноста.

На ниво на организација, организациско однесување на ова ниво на анализа се базира врз социологијата и политичките науки. На ова ниво на анализа, организационото однесување вклучува проучување на организациската култура, структурата, културната разновидност, меѓуорганизационата соработка и координацијата. Таа понатаму вклучува проучување на споровите, промените, технологијата и надворешните сили на животната средина. Некои други области на студии кои придонесуваат за интересот на организациското однесување се: ергономијата, статистиката и психометриката. Понатаму, се проширува на проучувањето на раководството, моќта, нормите, меѓучовечката комуникација, мрежите и улогите.

Од причина што успешноста на една организација зависи од кадарот којшто е вработен во неа, ја истакнуваме важноста на тоа тој кадар да се привлече во самата организација и во неа подолго да се задржи.

Стратешкиот пристап кон управувањето со една организација, односно организациски систем, покрај другото подразбира и примена на современи научни методи во процесите на управување со човечките ресурси.

*Предметот* на ова истражување претставува согледување, анализирање и критичко преиспитување на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем и нивниот потенцијал во функција на постигнување на организациска успешност со посебен осврт на карактеристиките на индивидуите и групите во организацијата.

#### **4.4. Цели на истражувањето**

Од дефинираниот предмет на истражување, произлегуваат и целите на истражувањето.

Во овој труд, *целите* се насочени на тоа врз основа на релевантната литература од областа на менаџментот на човечки ресурси, организациско однесување, организациски системи и менаџмент и анализа на состојбата во организациите да укаже на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем во изразување на потенцијалот во постигнување на организациска успешност.

#### **4.5. Хипотетска рамка**

Главната хипотеза во истражувањето гласи: *Посакуваното однесување на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата.*

#### **4.6. Користени методи во емпириското истражување**

Заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиов труд, на почетокот ќе се пристапи кон определување на целта на истражувањето, односно проблемот на истражување, врз основа на кој ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли. Имајќи ги во предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиов труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација и статистика.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на привлекувањето на човечките ресурси во организациите. Овие материјали вклучуваат: литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации и on-line бази на податоци. Анкетата, како метод на истражување, ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои ќе бидат поделени во неколку групи искази.

Иако како метод на истражување, анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетните прашалници се подготвени со соодветни и јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори пред да биде спроведено анкетирањето се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е спроведено на анонимен начин. Истражувањето е изведено во неколку фази:

- 1) прибирање на податоци,
- 2) анализа и групирање на податоците,
- 3) компјутерска обработка на податоците,
- 4) табелирање,
- 5) графичко прикажување и
- 6) статистичка обработка.

Набљудувањето на испитаниците, како квантитативен метод, ќе се спроведе врз селектирани испитаници заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Компарацијата, како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

Собраните податоци, ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel.

Однапред подготвените анкетни прашалници беа доставени во повеќе претпријатија на територијата на Република Македонија за да се утврди начинот на којшто менаџерите го применуваат привлекувањето и планирањето на човечките ресурси во нивното претпријатие. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со согледувањето на фактичката состојба на организациите во делот на привлекувањето на кадарот.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе го користиме  $\chi^2$ - тестот и едноставна криволинска корелација<sup>143</sup> и коефициентот на контингенција (C).

### $\chi^2$ - тест

$\chi^2$  - тестот, уште познат и како Пирсонов тест (Pearson) е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција.<sup>144</sup>

Овој тест е еден од најпрактичните и, речиси, најприменуван тест, а се користи во оние случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако може да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретски фреквенции.

$\chi^2$  е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

---

<sup>143</sup> Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

<sup>144</sup> Контингенција (лат. “contingentia”), случајност, неизвесност, можност, нештото да биде поинаку отколку што е.



$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

$f_i$  = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

$f_0$  = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкување на добиената вредност за  $\chi^2$  се заснова на теоретската  $\chi^2$  распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на граничните вредности на  $\chi^2$ -тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од  $p=0,05$  и  $p=0,01$ . За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05 односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода ( $n$ ) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

Каде:

$n$  = степени на слобода,

$k$  = број на колони и

$r$  = број на редови.

Табличната вредност на  $\chi^2$  за за 2 степена на слобода и ниво на веројатност од 0,05 (праг на значајност 0,05) изнесува 5,991, односно приближно или заокружено на 6.

Доколку пресметаната вредност на  $\chi^2$  е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5,991, тогаш констатираме дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.

Воспротивен случај, кога пресметаната вредност на  $\chi^2$  е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и вработените не се разликуваат, односно имаат слични искази т.е. исти размислувања.

Како што можеме да забележиме, со  $\chi^2$ -тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу двете варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде:

$\chi^2$  = пресметаната вредност за  $\chi^2$  и

$N$  = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што, колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е посилен. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

#### **4.7. Резултати од истражувањето**

По обработката на податоците, се презентирани добиените резултати од истражувањето, направените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и толкување на добиените пресметки.

За испитувањето на организациското однесување на вработените (менаџери и неменаџерски кадар) беа направени 150 анкетни прашалници од кои 40 анкетни прашалници за менаџери и 110 за вработени. Анкетните прашалници беа составени од 10 прашања и за секое прашање беа понудени по три идентични одговори: *да*, *не* и *без одговор*. Од 150-те дистрибуирани прашалници беа одговорени 140 од кои 38 од страна на менаџерите и 102 од страна на вработени во работни организации во Скопје и Тетово.

Одговорите на испитаниците се обработени и најнапред се прикажани во сумарната табела која следува:

Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници  
 Table 1: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	32	84	53	52
	Не	1	4	28	27
	Без одговор	5	12	21	21
	Вкупно	38	100%	102	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,048 C = 0,345				
2. Дали вработените правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности)?	Да	9	24	78	76
	Не	16	42	6	6
	Без одговор	13	34	18	18
	Вкупно	38	100%	102	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 58,963 C = 0,477				
3. Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот ?	Да	21	55	42	41
	Не	9	24	10	10
	Без одговор	8	21	50	49
	Вкупно	38	100%	102	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 18,973 C = 0,294				
4. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура во организацијата?	Да	22	58	43	42
	Не	8	21	52	51
	Без одговор	8	21	7	7
	Вкупно	38	100%	102	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,060 C = 0,315				
5. Дали менаџерот, со неговото однесување (правилно постапува, посветен е кон работата и има правилен однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување?	Да	18	48	33	32
	Не	7	18	47	46
	Без одговор	13	34	22	22
	Вкупно	38	100%	102	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 18,021 C = 0,288				

6. Дали вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето ?	Да	24	63	81	79
	Не	8	21	19	19
	Без одговор	6	16	2	2
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,792 C = 0,245					
7. Дали вработените самоиницијативно се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата?	Да	6	16	34	33
	Не	22	58	48	47
	Без одговор	10	26	20	20
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,833 C = 0,194					
8. Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата?	Да	8	21	39	39
	Не	12	32	37	36
	Без одговор	18	47	26	25
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,358 C = 0,241					
9. Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?	Да	23	61	55	54
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	13	34	23	22
	Вкупно	38	100	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,993 C = 0,263					
10. Дали вработените се добро и правилно мотивирани?	Да	33	87	11	11
	Не	4	11	81	79
	Без одговор	1	3	10	10
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 116,152 C = 0,606					

Заради поголема прегледност сите прашања ќе бидат анализирани поодделно, преку табеларен, графички и пресметковен приказ.

Првото прашање е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

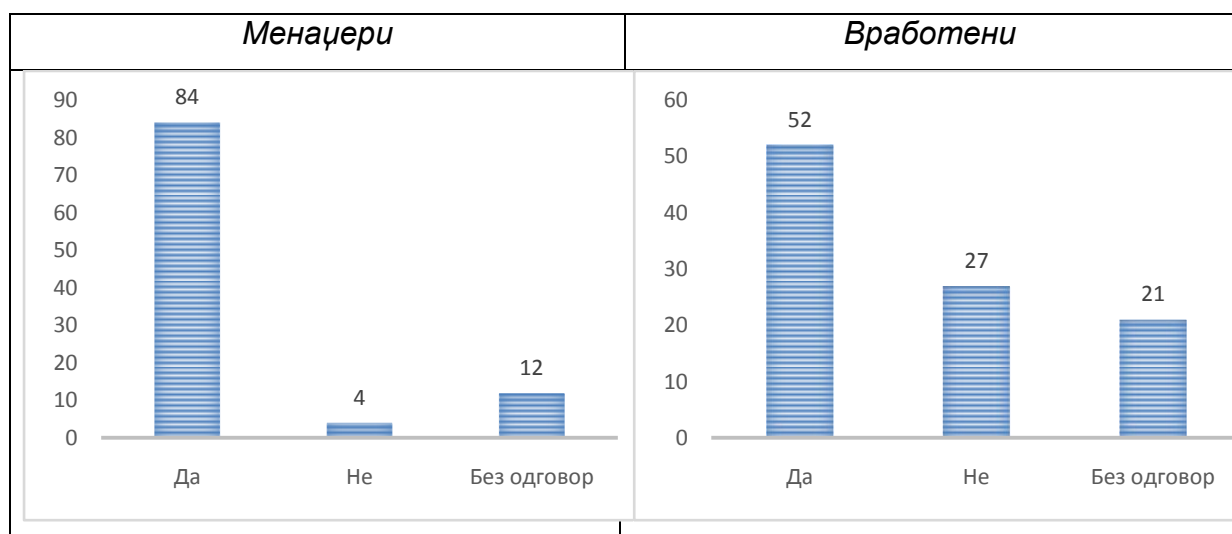
Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените? Притоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: Да, Не или Без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 1. Одговори по првото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	32	84	53	52
	Не	1	4	28	27
	Без одговор	5	12	21	21
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,048					
C = 0,345					

Или графички прикажано изгледа според графиконот кој следува:



Графикон 1. Графички приказ на одговорите на прашање бр. 1

Graphic 1 – Answers on question No. 1

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 27,048 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,345$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 27,048, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,345, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу прашањето дека менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените.

84% од менаџерите сметаат дека менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените, со Не и Без одговор останале околу 16 %. Сепак, околу 52%, од анкетирани вработени мислат така, а 27% од нив одговориле со Не и 21% останале Без одговор, со што не се потврдува поставената хипотеза.

*Второто прашање*, исто така, е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

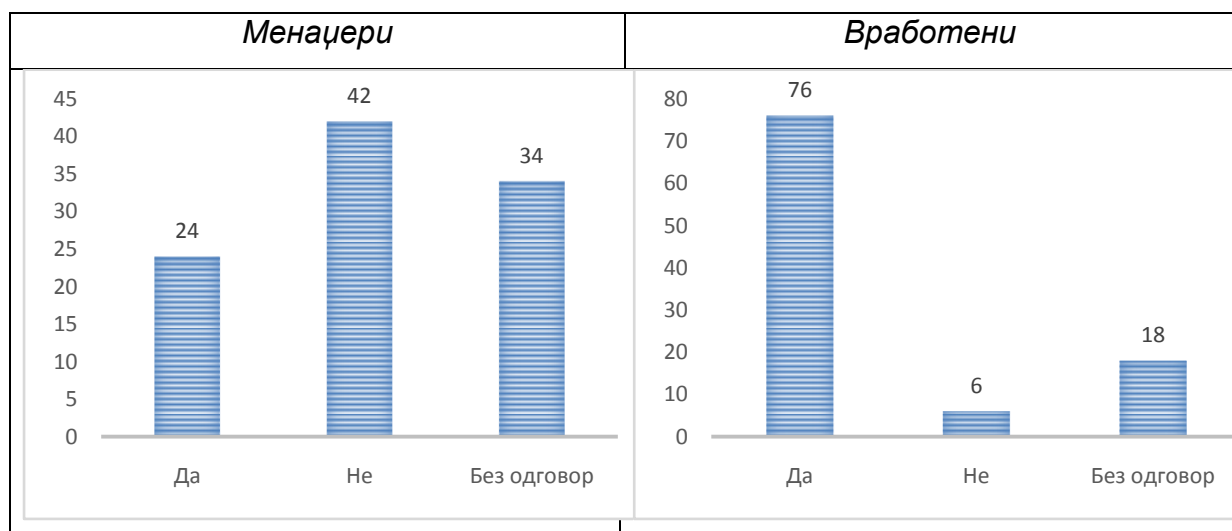
Дали вработените правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности)? При тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: Да, Не или Без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 2. Одговори по второто прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали вработените правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности)?	Да	9	24	78	76
	Не	16	42	6	6
	Без одговор	13	34	18	18
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 58,963 C = 0,477					

Или графички прикажано изгледа според графиконот кој следува:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на прашање бр.2

Graphic 2 – Answers on question No. 2

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 58,963 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,477$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 58,963, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,477, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

24% од менаџерите сметаат дека вработените правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности), со Не се изјасниле 42% и Без одговор останале 34 %. Сепак, 76 %, од анкетирани вработени мислат дека тие правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности), а 6% од нив одговориле со Не и 18 % останале Без одговор, со што и овде не се потврдува поставената хипотеза.

*Третото прашање* е, исто така, формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот? Притоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: Да, Не или Без одговор.

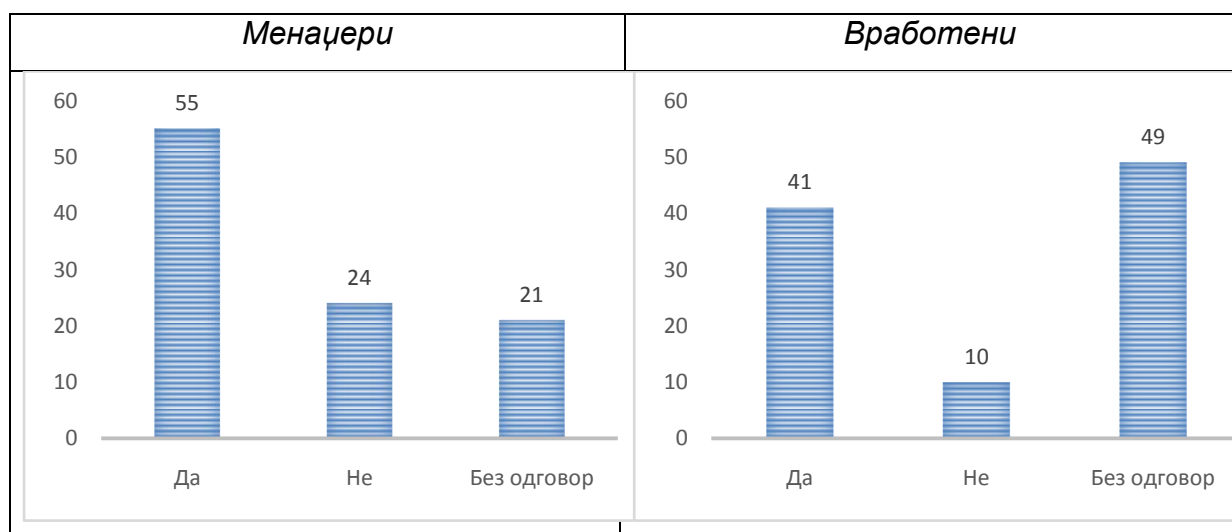
Добиените одговори се претставени во следната табела:



Табела 3. Одговори по прашање бр.3

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот?	Да	21	55	42	41
	Не	9	24	10	10
	Без одговор	8	21	50	49
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 18,973					
C = 0,294					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 3. Графички приказ на одговорите на прашање бр.3

Graphic 3 – Answers on question No. 3

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 18,973 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,294$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,973, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,294, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

55% од менаџерите сметаат дека групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот, со Не одговориле 24% и Без одговор останале околу 21%. Додека, пак, од испитаните вработени 41% одговориле со Да, а 10% од нив одговориле со Не и 49% останале Без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

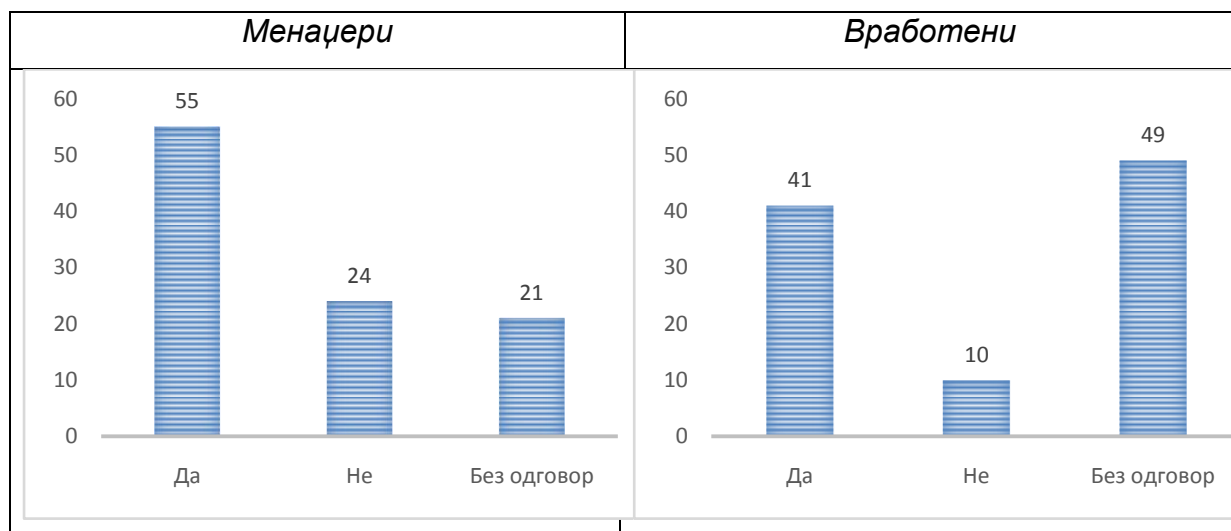
*Четвртото прашање* гласи: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура во организацијата? Притоа анкетираните лица заокружија еден од понудените одговори: Да, Не или Без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4. Одговори по прашање бр.4

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура во организацијата?	Да	22	58	43	42
	Не	8	21	52	51
	Без одговор	8	21	7	7
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,060 C = 0,315					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 4. Графички приказ на одговорите на прашање бр.4

Graphic 3 – Answers on question No. 4

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 18,973 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,294$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,973, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степена на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,294, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

55% од менаџерите сметаат дека групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот, со Не одговориле 24% и Без одговор останале околу 21%. Додека, пак, од испитаните

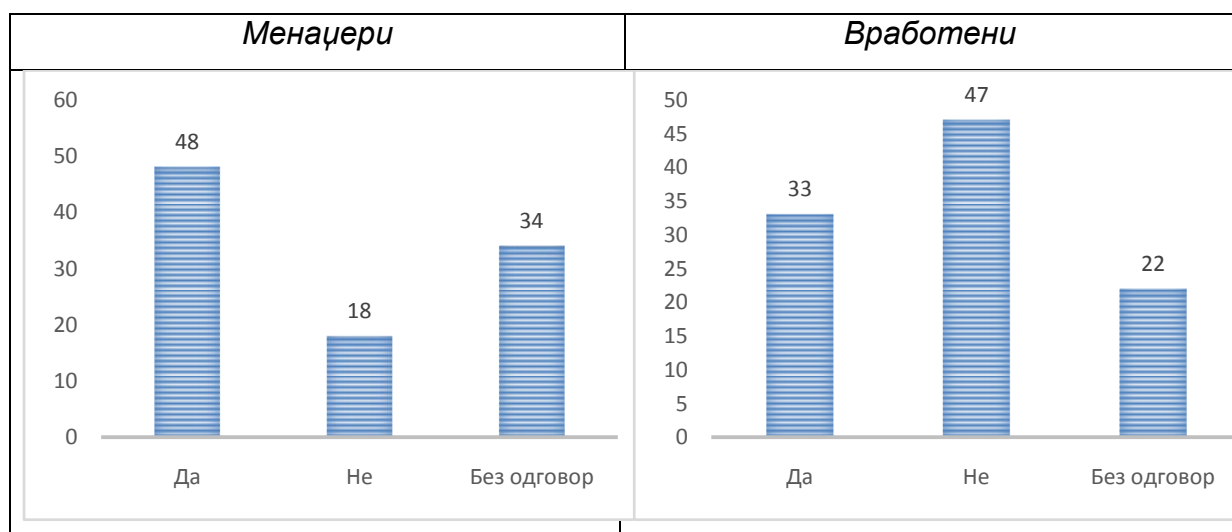
вработени 41% одговориле со Да, а 10% од нив одговориле со Не и 49% останале Без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

*Петтото прашање*гласи: Дали менаџерот со неговото однесување (правилно постапува, посветен е кон работата и има правилен однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување?Добиените одговори се претставени во табелата и графиконот кои следуваат:

Табела 5. Одговори по петтото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали менаџерот, со неговото однесување (правилно постапува, посветен е кон работата и има правилен однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување?	Да	18	48	33	32
	Не	7	18	47	46
	Без одговор	13	34	22	22
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 18,021 C = 0,288					

Или графички прикажано изгледа според графиконот кој следува:



Графикон 5. Графички приказ на одговорите на прашање бр.5

Graphic 5 – Answers on question No. 5

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 18,021 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,288$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,021, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степена на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,288, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

48% од менаџерите сметаат дека менаџерот, со неговото однесување (правилно постапува, посветен е кон работата и има правилен однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување, со Не одговориле 18% и Без одговор останале 34 %. Сепак, околу 33%, од анкетирани вработени мислат така, а 47% од нив одговориле со Не и 22% останале Без одговор, со што не се потврдува поставената хипотеза.

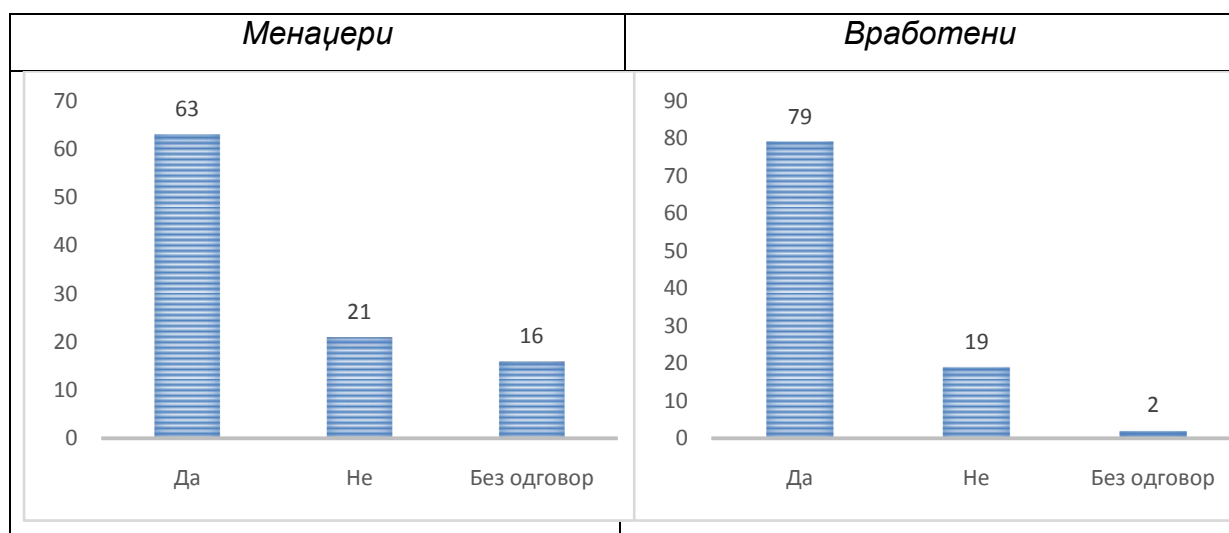
*Шестото прашање*, исто така, е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: Дали вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето?

Добиените одговори се претставени во табелата и графиконот кои следуваат:

Табела 6. Одговори по шестото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето ?	Да	24	63	81	79
	Не	8	21	19	19
	Без одговор	6	16	2	2
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,792 C = 0,245					

Или графички прикажано изгледа според графиконот кој следува:



Графикон 6. Одговори по шестото прашање

Graphic 2 – Answers on question No. 6

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 12,792 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,245$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 12,792, што е поголема од табличната вредност (5,991) за конкретните пресметки

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,245, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу тоа дали вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето.

65% од менаџерите сметаат дека вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето, со Не се изјасниле 21% и Без одговор останале 16%. Сепак, 79% од анкетирани вработени мислат дека вработените самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето, а додека 19% од нив одговориле со Не и 2% останале Без одговор, со што и овде не се потврдува поставената хипотеза.

*Седмото прашање* гласи: Дали менаџерот, со неговото однесување (правилно постапува, посветен е кон работата и има правилен однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување? Добиените одговори се претставени во табелата и графиконот кои следуваат:

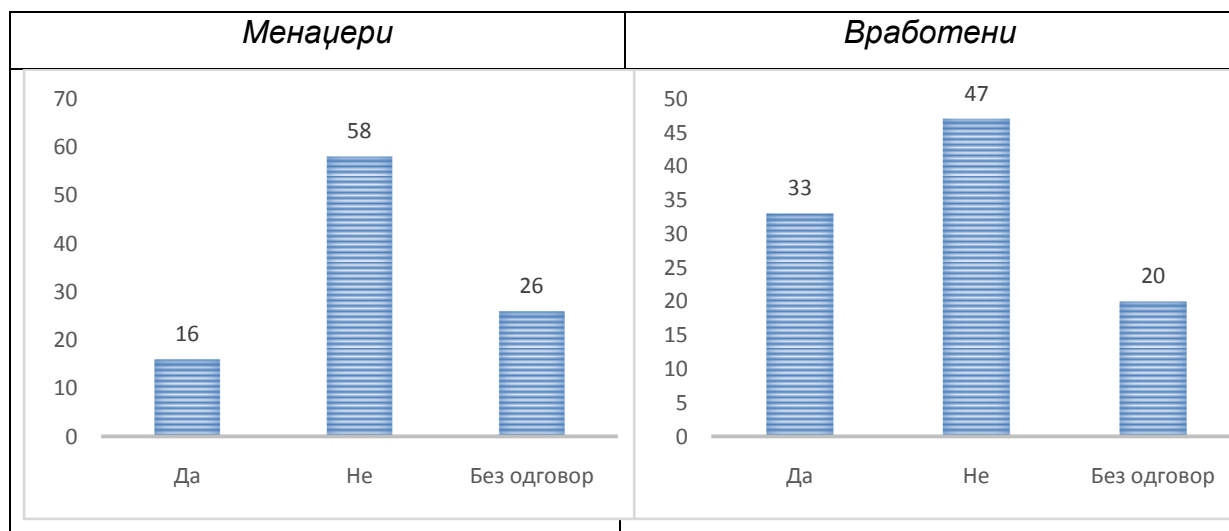
Табела 8. Одговори по седмото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали вработените самоиницијативно, се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата?	Да	6	16	34	33
	Не	22	58	48	47
	Без одговор	10	26	20	20
	Вкупно	38	100%	102	100%

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 7,833

C = 0,194

Или графички прикажано изгледа според графиконот кој следува:



Графикон 7. Графички приказ на одговорите на прашање бр.7

Graphic 7. Answers on question No. 7

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 7,833 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,194$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 7,833, што е поголема од табличната вредност (5,991).

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,288, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат



околу прашањето дека вработените самоиницијативно се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата.

16% од менаџерите сметаат дека вработените самоиницијативно се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата, со Не одговориле 47% и Без одговор останале 26%:Сепак,околу33%, од анкетирани вработени мислат така, а47% од нив одговориле со Не и20% останале Без одговор, со што и овде не се потврдува поставената хипотеза.

Осмото прашање е,исто така,формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

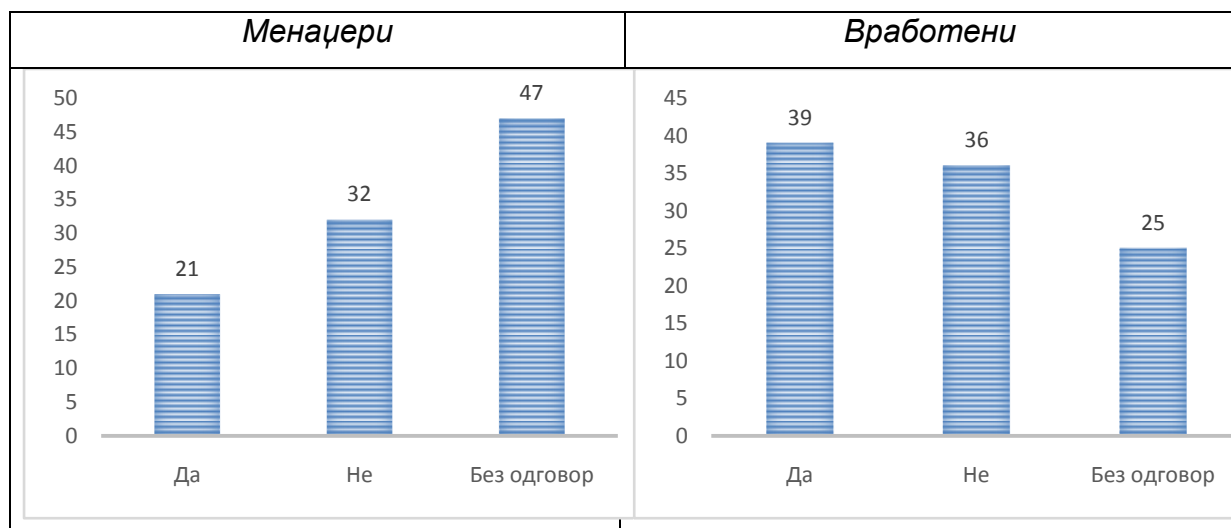
Дали вработените самоиницијативно, се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата?При тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори:Да, Не или Без одговор.

Добиените одговори се претставени во табелата и графиконот што следуваат:

Табела 8. Одговори по прашање бр.8

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали вработените самоиницијативно, се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата?	Да	8	21	39	39
	Не	12	32	37	36
	Без одговор	18	47	26	25
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,358 C = 0,241					

Или графички прикажано изгледа вака:



Графикон 8. Графички приказ на одговорите на прашање бр.8

Graphic 8. Answers on question No. 8

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 12,358 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,241$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 12,358, што е поголема од дадената таблична вредност .

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,241, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Од испитаните менаџери 21% сметаат дека вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата, 32% одговориле со Не и Без одговор останале околу 47 %. Од испитаните вработени 39% одговориле со Да, додека 36% од нив одговориле со Не и 25 % останале Без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

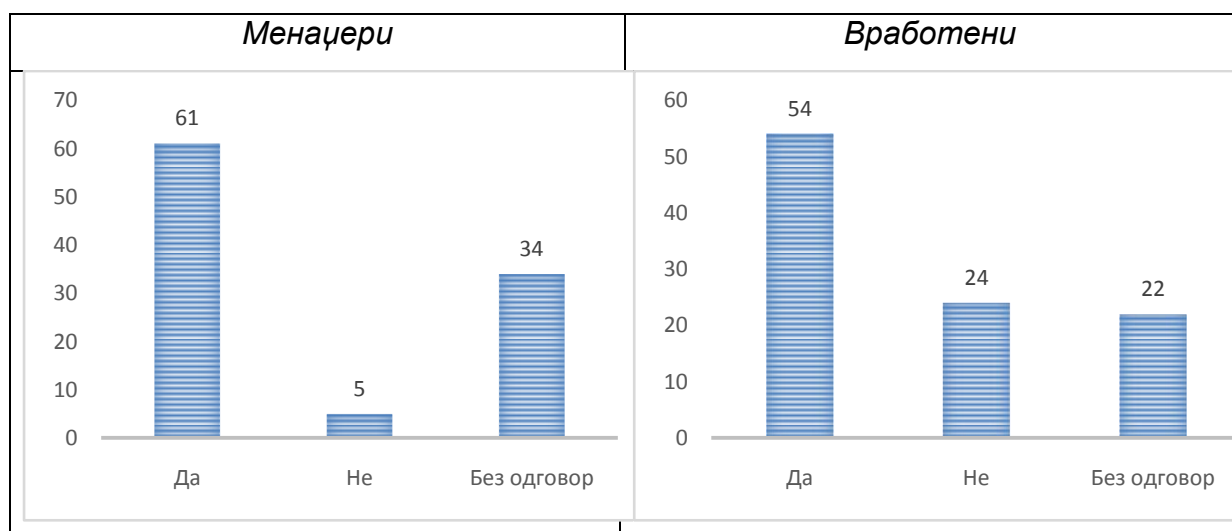
*Деветтото прашање*во општ поглед гласи: Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 9. Одговори по прашање бр.9

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?	Да	23	61	55	54
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	13	34	23	22
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,993					
C = 0,263					

Или графички прикажано изгледа вака:



Графикон 9. Графички приказ на одговорите на прашање бр.9

Graphic 1 – Answers on question No. 9

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 14,993 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,263$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 14,993, што е поголема од табличната вредност. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,263, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Од испитаните менаџер 61% смета дека вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени, со Не одговориле 5% и Без одговор останале околу 34%, додека, пак, од испитаните вработени 54% одговориле со Да, а 24% од нив одговориле со Не и 23 % останале Без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

*Десеттото* прашање, исто така, е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

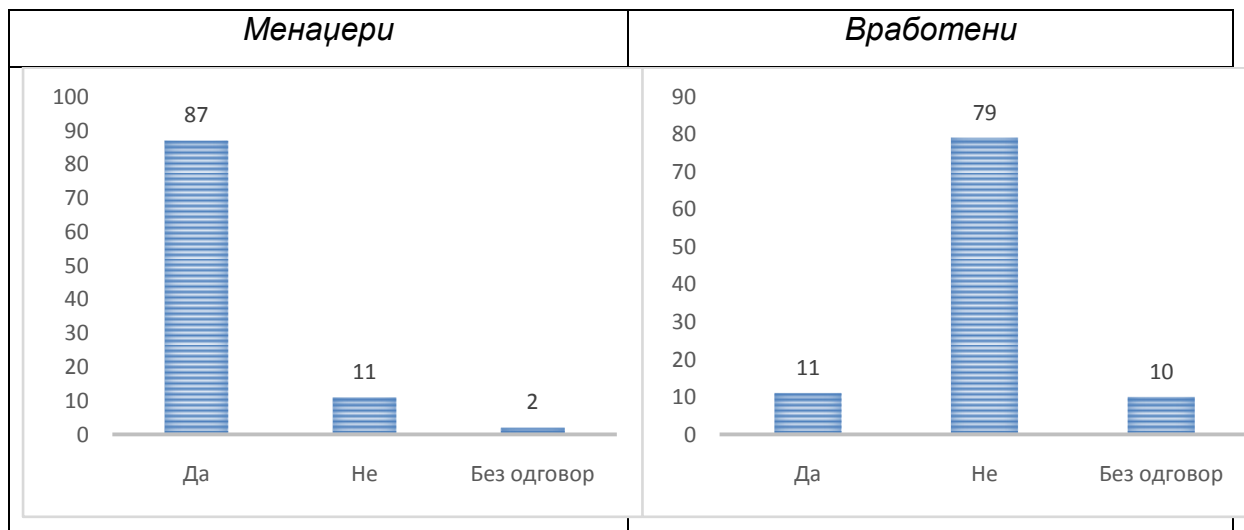
Дали вработените правилно се однесуваат во организацијата (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности)? При тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: Да, Не или Без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 10. Одговори по десеттото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали вработените се добро и правилно мотивирани?	Да	33	87	11	11
	Не	4	11	81	79
	Без одговор	1	2	10	10
	Вкупно	38	100%	102	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 116,152					
C = 0,606					

Следува и графички приказ на обработените одговори:



Графикон 10. Графички приказ на одговорите на прашање бр.10

Graphic 10 – Answers on question No. 10

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 116,152 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,606$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 116,152, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 5%, која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,606, што значи умерена поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу поставеното прашање, за тоа дали вработените се добро и правилно мотивирани.

87% од менаџерите сметаат дека вработените се добро и правилно мотивирани, со Не се изјасниле 11 % и Без одговор останале 2 %. Сепак, 11 %, од анкетирани вработени мислат дека тие се добро и правилно мотивирани, а 79% од нив одговориле со Не и 10 % останале Без одговор, со што и овде не се потврдува поставената хипотеза.

#### *Заклучни согледувања по емпирискиот дел*

Од опфатеното емпириско истражување истовремено и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата е поголема од табличната вредност, се гледа дека не е исполнета поставената хипотеза, која гласи *Посакуваното однесување на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата* што произлегува од несоодејствување на одговорите на двете групи на испитаници.

Со тоа ова истражување упатува на потребата од изведување на корисни обуки за подобрување на организациското однесување во работните средини.

## ГЛАВА ПЕТ

### 5. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

#### 5.1. Креирање на посакувана, етичка и позитивна организациска култура

На идеалното работно место структурите и односите ќе функционираат заедно околу основните вредности кои го надминуваат личниот интерес. Основните вредности ќе инспирираат создавање на напори кои создаваат вредност со оглед на тоа што вработените се чувствуваат инспирирани да го прават она што е исправно, дури и кога е тешко да се направи вистинската работа. Етиката, односно вредностите што организацијата ги демонстрира во своите цели, политики и практики, се срцето на која било култура на работното место.

И квалитетот на искуството во една организација зависи од квалитетот на својата култура. Без разлика дали станува збор за вработените или клиентите, позитивната култура оживува и го збогатува и го зацврстува искуството при работа во таа организација или работење со таа организација, додека негативната култура го намалува.

Истражувањата покажуваат дека културата на една компанија, дури и повеќе од структурни компоненти, покажува како вработените се однесуваат. Затоа, етичката димензија на културата на компанијата има силно влијание врз степенот до кој вработените се придржуваат кон организациските стандарди и усогласување на нивната работа со основните вредности и визија на организацијата. Силната етичка култура е од суштинско значење за усогласување со законите и прописите, ја зголемува продуктивноста и задржувањето на вработените и служи како основа за создавање трајна, успешна компанија како и за исполнување на очекувањата на општеството за деловните цели на организацијата.

Она што, генерално, се нарекува етичка култура на една организација, всушност, вклучува две различни, но меѓусебно поврзани системи, системско-

етичка култура и етичка клима. Полето на етичка култура е втемелено во антрополошкиот поглед на светот и како резултат на тоа се фокусира на формалните и неформалните системи кои влијаат на однесувањето. Од друга страна, проучувањата за етичка клима произлегуваат од психологијата и тие истражувања се обидуваат да ја испитаат колективната „личност“ на организацијата. Иако овие две тела на истражување потекнуваат од различни дисциплини и двете го испитуваат истиот широк концепт: промовирање на етичко однесување во организациите.

Во смисла на организациска посветеност, етичката клима и етичката култура се покажуваат како меѓусебно заменливи во способноста да го предвидат однесувањето на вработените. Исто така, ефектот на етичката клима и културата врз етичкото однесување останува конзистентен во сите култури. Позитивната етичка култура ја намалува конфликтна улога, што доведува до зголемување на задоволството од работата и посветеноста на вработените на квалитетот.

Со подобро разбирање на етичката клима и култура, соодветно е да се придвижи кон испитување на нивното потекло и да се постави предмет за дискусија за стратегии кои можат да се користат за да се негува и одржува етичката клима и култура на организацијата. Како што видовме претходно, етичката клима и културата можат да се опишат како подмножество на целокупната организациска култура. Затоа, во размислување за развој на етичка клима и култура, корисно е да се забележи дека културата на една организација се јавува преку следните процеси:<sup>145</sup>

- влијание на основачот или менаџерите и
- организациските структури и процесите на социјализација, кои ги учат вработените што е соодветно однесување во одредена поставка и создавање на колективно разбирање на вредностите, практиките и постапките поврзани со етиката.

Дејствијата, зборовите и одлуките на лидерите го поставуваат „тонот“ во организацијата. Она за што тие избрале да се грижат и да го игнорираат прави разлика во однесувањето во организацијата. И одлуките што ги носат и како ги

---

<sup>145</sup> L. K. Trevino, “A cultural perspective on changing and developing organizational ethics”, *Research in Organizational Change and Development*, 4 (2010), pp. 195-230.



донесуваат тие одлуки влијае врз контекстот на организацијата. Лидерите треба да комуницираат со останатиот дел од организацијата, експлицитно или имплицитно, но управувањето со комуникацијата зависи од секој лидер поединечно.<sup>146</sup>

Еден од најмоќните механизми што основачите, лидерите, менаџерите или дури и соработниците го имаат на располагање за да комуницираат за тоа во штотие веруваат или се грижат, е комуникација за она кон што систематски обрнуваат внимание. Ова може да значи нешто од она што тие го забележуваат и коментираат, за она што тие го мерат, контролираат, наградуваат и на други начини се справуваат со нешто. Покрај тоа, видовите на прашања кои тие ги прашуваат, како ги поставуваат агендите за состаноци, нивните емотивни реакции, исто така, се начин на кој ги пренесуваат своите верувања. Лидерите можат да изберат да бидат систематски, што е моќен начин за комуникација со порака, особено ако тие се целосно конзистентни во сопственото однесување. Начинот на кој лидерите и другите се справуваат со секојдневните одлуки и со кризи, создаваат норми, вредности и работни процедури и откриваат важни основни претпоставки. Како што е наведено во неколку студии, активностите, ставовите и изборите на лидерите имаат големо влијание врз етичката култура на организацијата. Етичките стандарди и вредности на бизнис лидерите се критични затоа што ги воспоставуваат и донесуваат целите, политиките и практиките кои обезбедуваат однесување во околината, а со тоа играат главна улога во создавањето на климата и културата поврзана со организациската етика. За, речиси, сите типови на етички клими, етичката клима на организацијата може да се сфати како израз на личните вредности и мотиви на основачите на организацијата и другите лидери. Лидерите на организацијата имаат примарна улога во комуникацијата и демонстрирањето на вистинската важност на етичките вредности на членови на организацијата. Дејствијата на раководството испраќаат јасна порака и како резултат на тоа се клучен фактор во развојот на етички систем на вредности. Секојдневните одлуки и активности на лидерите комуницираат дали етичкото

---

<sup>146</sup> M. Schminke, M.L. Ambrose, , D.O. Neubaum, "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 97 (2005), pp. 135-151.

однесување е приоритет на исто ниво како и посакуваните деловни резултати.<sup>147</sup>

Во рамките на една организација, градењето на етичка култура е клучна компонента на усогласеност, управување со ризици и целокупната деловна стратегија. Ставовите, изборите и активностите на лидерите играат главна улога во создавањето на етичката култура и климата на организацијата.

Способноста на лидерот постојано да го промовира етичкото однесување во една организација е од клучно значење за обезбедување на сигурност дека вработените разбираат како да направат нешто што е добро, нешто што е „вистинско и исправно“ и е приоритет. Сепак, во време на корпоративни скандали и помалку хиерархиско управување, станува очигледно дека негувањето на етичката култура и етичката клима во рамките на една организација не е едноставна задача. Но, предизвикот не треба да ги одврати сопствениците, менаџерите или лидерите од таа намера. Тоа е благороден и важен напор. Градење на етичка култура е добро за вработените, за здравјето на дадената организација и во крајна линија, за целата организација, воопшто,и, едноставно, тоа е вистинската работа која треба да се направи.<sup>148</sup>

## **5.2. Градење на менаџерот-лидерот како пример на правилно организациско однесување**

Одговорност на менаџерите е да управуваат и да постигнуваат резултати преку искористување на човечките ресурси и напорите на другителуѓе. Начинот на кој менаџерите ги применуваат нивните одговорности и должности е од исклучителна важност за споменатото. Менаџерите најверојатно ќе бидат успешни ако усвојат одредени основни менаџерски филозофии и соодветен стил на однесување. Треба да се обрне внимание и на менаџерските перформанси и ефективност.

Суштинска состојка на секој успешен менаџер е способноста ефикасно да се справи со луѓето. Луѓето одговараат според начинот на кој се третираат.

---

<sup>147</sup> D, Abby, “Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture”, Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center.

<sup>148</sup> S. Edward, “Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative”. The Business-Higher Education Forum, Washington, DC (2006).

Однесувањето на менаџерите и нивниот стил на управување ќе влијае на потрошениот напор и нивото на постигнатите перформанси од подредениот персонал. Промената на природата на работната средина се рефлектира во промените во традиционалниот однос менаџер(раководител)-подреден. Менаџерите веќе не можат само да се потпрат на нивното доживување на формален авторитет како резултат на хиерархиска позиција во структурата на организацијата. Начинот на кој менаџерите пристапуваат кон извршувањето на своите работни активности и однесувањето кое го прикажуваат кон потчинетиот персонал, најверојатно, ќе бидат условени од предиспозициите за однос кон луѓето и за човечката природа и работа.<sup>149</sup>

Профилот на врвниот менаџмент се пренесува во изборот на вработените и на таков начин се обликува организациското однесување. Ако оваа практика продолжи понатаму, се појавува опасност од преголема сличност помеѓу вработените, што ќе доведе до намалување на организациската ефективност бидејќи сличните луѓе ги гледаат настаните и условите на ист или сличен начин, а со тоа се јавува опасност од отпорност на промени. Менаџерите кои високо ја ценат слободата и еднаквоста можат да ја потенцираат важноста на автономијата и оспособеноста во нивните компании како и праведното постапување кон сите вработени. Менаџерите кои повеќе ценат да се биде добар и да се простува, не само што ќе бидат потолерантни кон грешките, туку ќе бидат склони кон истакнување на важноста од потребата членовите на тимовите меѓусебно да си помагаат и простуваат. Менаџерите, кои се задоволни со својата работа, се приврзани кон компанијата и доживуваат позитивни расположенија и емоции и можат овие чувства и ставови да ги поттикнат и наметнат кај вработените. Резултат од сето тоа е деловна култура која нагласува позитивни ставови и чувства.

Менаџерите го обликуваат организациското однесување и култура преку вредности и норми кои постојано ги унапредуваат. Некои менаџери негуваат вредности и норми кои поттикнуваат преземање ризик, креативни реакции на проблемите и можностите, експериментирање, толерирање на неуспесите со цел да се успее и автономија. Врвните менаџери во компаниите: Intel, Microsoft, Sun Microsystems и други, ги охрабруваат своите вработени да усвојуваат

---

<sup>149</sup> R. Stewart, "The Reality of Management", Third edition, Butterworth Heinemann (2009), p. 190.

вредности кои ја поддржуваат нивната приврзаност кон иновацијата како извор на конкурентска предност. Други менаџери можат да негуваат вредности и норми кои им укажуваат на вработените дека секогаш треба да бидат конзервативни и претпазливи кога работат со други и дека треба да се консултираат со своите претпоставени кога донесуваат важни одлуки или какви било промени на status quo ситуација. Во овие услови е нагласена одговорноста за активностите и одлуките, се обезбедува детална евиденција и строго се почитуваат процедурите и политиките. Во средини каде е потребна поголема претпазливост при реализирање на деловните процеси (хемиски индустрии, нуклеарни фабрики, банкарски системи, осигурителни компании, нафтени рафинерии), потребен е претпазлив пристап при донесување одлуки. Организационото однесување се одржува и пренесува до сите вработени преку вредностите на основачот, процесот на социјализација, церемониите и обредите, приказните и јазикот.

Една од најважните особини на мудар лидер е искуството, интеракцијата со опкружувањето и неговите варијации, како и способноста сето тоа да го имплементира. Во последно време е растечко значењето на знаењето во споредба со мудроста, но знаењето не е доволно за ефективно лидерство бидејќи ако лидерите имаат знаење, тоа не значи дека тие ќе делуваат во согласност со истото. Но, иако делуваат, тие, можеби, нема да делуваат на начин кој создава специфични вредности или на начин кој имплицира интегритет. Вештините и знаењето можат да станат мудрост кога се умее истите да се користат ефективно и мудро. Во политиката, мудроста е способност да се користат знаењето и вештините на начин кој е морално исправен, социјално релевантен и значаен за подобрување на животните услови. Мудроста често се опишува како „добрина“ и знаење што е „правилно, а што не“. Успешен лидер мора да има способност да ја менува бојата на својот ум, како камелеон за да се вклопи во сите околности што настануваат во компанијата и околината. Успешниот лидер мора да поседува тактичност, трпение, упорност, самодоверба и способност за адаптација кон околностите кои се менуваат.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Н. Ташков, Е. Митрева, (2014). *Цит. литература*. стр.102-107.

### **5.3. Изразување на волја и цврста увереност на вработените за развивање и одржување на етички и делотворни принципи на организациско однесување**

Термините „морално“ и „етичко“ често се користат наизменично во општеството иако е важно да се разбере разликата помеѓу овие концепти. Ако моралот вклучува индивидуален систем на лични верувања, етиката повеќе се состои од очекувањата на општеството за прифатливо однесување. Нормите за прифатливо етичко однесување се природно формирани во социјални средини, вклучувајќи ги и работните средини. Во овие средини, поединци имаат тенденција да се придржуваат до поставени стандарди на однесување и да делуваат на сличен начин во нивното опкружување. На работа, вработените, исто така, дејствуваат на начин сличен на нивните соработници. Новите вработени имаат тенденција да дејствуваат на тој начин што „старите“ вработените сметаат дека е нормален. На пример, ако некој нов вработен го гледа стариот вработен дека се шегува и тоа е поздравено однесување од страна на соработниците, тие се со поголема веројатност да се обидат да бидат смешни како начин да се вклопат во нивната нова ситуација.

Кога луѓето ги отфрлаат овие воспоставени етички норми, кога прават етичка одлука, се вели дека се етички релативисти. Оваа лична идеологија на етиката може да влијае како некој донесува одлуки од морална природа. На пример, ако некое лице има висока етичка вредност, преку релативизмот гледа дека нормата на работната средина е убаво однесување кон другите, лицето може да избере да ги отфрли тие норми и да почне да ја исмејува секоја личност. Ако тоа лице е со низок етички релативизам, може да одлучи да ја прифати општествената норма и да се однесува убаво со секого.

Ако вработените се задоволни со правичноста во работна средина, тогаш тие ќе сакаат да ја наградат организацијата во форма убаво организациско однесување. Тоа, во суштина, претставува однесување од дискреционата природа кое не е дел од барањата на формалната улога на вработениот, туку, сепак, го промовира ефективното функционирање на организацијата. Примерите за такво однесување се движат од вработен кој помага на соработниците при проблеми со сметачот, до давање дозвола на

соработникот да знае каде може да се најде ако ја напушти канцеларијата, односно работното место.

Совесноста, која е поврзана со етичко однесување, е еден од петте типови на организациско однесување. Другиот тип на такво однесување е особено уникатен затоа што тоа не вклучува ангажирање во одредени однесувања, како што се жалби или предизвикување непријатности. Овие активности можат да се сметаат за кршење на општествените норми кои ја намалуваат моралната свест. Другите три типа на организациско однесување, алтруизмот, љубезност и граѓанска доблест, исто така, можат да се сметаат за етички однесувања, според нормите во однесувањето. Ако етичките стандарди се охрабруваат, лицето поверојатно би дејствувало алтруистично, со учтивост и би било совесно за другите, можеби во форма на организациско однесување. Како такви, истражувањата покажуваат дека вработените перципираат силни етички норми во организациите, доколку тие се позитивно поврзани со прикажувањето на организациско однесување.<sup>151</sup>

#### **5.4. Развивање на тимско работење и преферирање на меѓусебна почит и разбирање на членовите во тимовите и групите**

Многу теоретичари нудат препораки за структурните карактеристики на тимовите и групите преку нудење на релативно стабилни процедури за координација и контрола. Во рамките на тимот, индивидуалните улоги треба да бидат разјаснети и разбрани од сите. Сепак, конструкцијата на улоги може да биде под влијание на лични очекувања, како и од организациски и меѓучовечки фактори. Затоа, улогите треба да бидат доволно флексибилни за да се приспособат на индивидуалните разлики, потребите за личен развој и промени во членството. Идеално, поединците треба да бидат способни да преговараат за нивните улоги за да извршуваат уникатни и значајни задачи и улогите во тимот или групата треба да бидат заменливи.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> R. S. Dalal, "A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior.", *Journal of Applied Psychology*, 90, 6 (2005), pp. 1241-1255.

<sup>152</sup> S.G. Green, T.D. Taber, "The effects of three social decision schemes on decision group process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (2009), pp 97-106.

Тимовите бараат соодветен број на членови со соодветна разновидност на задачи и интерперсонални вештини. Балансот помеѓу хомогеноста и хетерогеноста на вештините, интересите и потеклото на членовите е најпосакувано нешто. Хомогените тимови се составени од слични поединци кои ги завршуваат задачитеефикасно со минимален конфликт. Спротивно на тоа, хетерогените тимови ја инкорпорираат разновидноста на членството и затоа овозможуваат иновации и решавањена проблемите. Способноста за доверба потекнува од когнитивноста и компетентноста. Тимовите и групите се соочуваат со проблеми и динамика на бизнисот кои се предизвик: потребада ја зголемат продуктивноста и брзината на пазарот додека рационализираат процесии намалување на трошоците за производство.Високата доверба е од суштинско значење за решавање на овие потреби.Сепак, довербата доаѓа со свои сопствени предизвици. Довербата е комплексна, што значиразлични работи за различни луѓе и додека тоа може да биде позитивно или негативно, довербата во членовите на тимот или групата е мошне провокативна работа. Нивоата на доверба во тимот директно влијаат врз способноста на тимот да ги реализира резултатите. Довербата мора полека да се гради низ членовите на тимот кои имаат различни надлежности, претпоставки и приоритети, преку развивање доверба во секоја од компетентностите и сигурноста на другите. Доверливите поединци се подготвени да ги споделат своите знаења и вештини без страв дека ќе бидат отфрлени или отстранети од групата или типот по споделување или експлоатирани. Тие, често, имаат зголемен капацитет за индивидуално учење. Добрите општествени односи одржуваат ефективни тимови. Индивидуално, членовите на тимот кои се емпатични и поддржувачки кон нивните колеги, нудат практична помош, споделуваат информации и заеднички ги решаваат проблемите. Социјалните мрежи во и надвор од тимовите, исто така, го зголемуваат пристапот на поединците до стратешкитеинформации, го олеснуваат подоброто разбирање на тимските задачи и зголемено уверување во ефикасноста на тимот.<sup>153</sup>

Почитувањето помеѓу членовите на групата или тимот покажало дека го намалува групниот конфликт, начинот на кој луѓето ги гледаат другите поединци од групи различни од нивните и е позитивен фактор во теоријата за

<sup>153</sup> B.L. Kirkman, B. Rose, "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", Academy of Management Journal 42, 1 (2007), pp 58-74.

размена на лидер-член. Почитувањето, исто така, ќе генерира мисли за вродената вредност на почитуваниот човек. Особено ќе се верува дека идеите на овој човек, човек третиран со почит, се разумни или добро основани, а не глупави или морално корумпирани. Неки теоретичари истакнуваат дека верувањата на почитуваните личности имаат некои дефакто заслуги, без разлика дали се согласуваат со верувањето. Во прилог на позитивните мисли, почитта ќе предизвика позитивни чувства за почитуваната личност. Создавањето средина каде што почитта и конструктивноста е здрава и стимулира изразување на различни гледни точки, е токму целта на еден добро функционален тим. Клучот за успех во конструктивна атмосфера е разбирање за тоа како индивидуите да се справат и продуктивно да управуваат заедно со тимот или групата за промовирање на креативноста и продуктивноста, но и ефективноста.<sup>154</sup>

#### **5.5. Континуирано подобрување на организациското однесување на лидерот и вработените**

Успешните организации функционираат добро на секое ниво. Од извршни позиции до вработените кои ракуваат со секојдневните операции на една компанија, секое лице ја знае својата улога во правењето на организацијата одлично место за работа. Но, дури и успешните организации доживуваат времиња кога вработените, партнерите и членовите на одборот не се задоволни. Мотивирање на доброто организациско однесување преку поставување цели, подобрувања на работното место, позитивно засилување и препознавање помагаат да се создаде позитивна работна средина. Подобрувањето на организациското однесување од страна на менаџерите, прифатено од страна на вработените, би можело да се постигне преку:

- поставување цели за поединечни вработени што им овозможуваат да напредуваат кон посакуваниот репер. Потребно е одржување на состаноци за остварување цели со секој вработен и истиот да се поттикне да биде дел од

---

<sup>154</sup> R. M. Kramer , T. R. Tyler, "Trust in organizations", Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, CA: Sage (2010), pp.166-195.



процесот. Треба да се слушаат неговите предлози и визија за неговата позиција во организацијата и дизајнот на целите, соодветно. Ова им дава на вработените чувство на сопственост во организацијата и им дава одговорност да го видат успехот. Поставувањето на целта промовира добро организирано однесување;

- следење на работните простори на вработените, сали за состаноци и општи области за потребни подобрувања. Вработените се најсреќни кога се чувствуваат удобно во просторите каде што поминуваат толку многу време. Подобрено осветлување, свежа боја, добро опремени простории за снабдување, опрема која се чува во работна состојба и пријатна површина за ручек помага да се подобри моралот и организационото однесување. Обрнувањето внимание на мали детали ја подобрува работата и им помага на вработените да знаат дека се ценет дел од организацискиот тим;

- обезбедување систем за награда на вработените на секое ниво за зголемување на продуктивноста. Добивањето награди е одличен мотиватор за поефикасна работа и подобро организирано однесување. Подароци за посета на популарни кафулиња или места за ручек во месецот, паркинг простори и едноставни белешки за благодарност за добро завршена работа, на вработените им се чини дека се вредносен дел од тимот. Треба да се размисли за тримесечни и годишни бонуси за вработените кои ги исполнуваат претходно утврдените нивоа на продуктивност;

- проценка за тоа дали организацијата користи модел за поддршка. Ова значи дека менаџментот има тенденција да ги поттикнува вработените и да препознае добри перформанси. Вработените бараат признание и задоволство да прават добра работа. Ова може да ги разбуди новите амбиции кај вработените и да помогне во иновациите на организацијата. Ако постои ваков тип на организација, веројатно таа е во фаза на раст. Со поттикнување на атмосфера на понатамошна поддршка, организацијата може да очекува да има вработени кои се ефикасни во изнаоѓање нови начини за правење работи;

- утврдување дали организацијата е колегијална. Ова покажува дека вработените имаат дух на тимска работа и колективни постигнувања. Во овој модел, вработените се заинтересирани за самодисциплина и ефективно да придонесуваат кон групата. Ако бизнисот е колегијален, можеби ќе треба да се

внимава за намалена продуктивност ако вработените почнуваат да ја користат работата како место за подобрување на нивниот социјален живот, наместо да создаваат профитабилни производи и услуги;

- создавање „смеса, мешавина“, со цел да се подобри ефикасноста на организацијата и треба да се избере два или повеќе организациски модела на однесување кои ќе помогнат да се исполнат целите на организацијата. На пример, ако организацијата е колегијална, но продуктивноста е предмет на двоумење, можеби, ќе треба да се внесе „старателски стил“ во мешавината, така што вработените ќе бидат свесни за важноста на парите и профитот. Друг пример: подржувачкиот пристап од менаџментот би можел да создаде средина каде што вработените се чувствуваат добро, но не ги исполнуваат своите потенцијали. Затоа, се препорачува еден вид на смеса со автократски стил со потсетување на вработените дека менаџерот е манџер, сопственикот е сопственик и дека треба да ги исполнат своите цели;

- обезбедување признание за вработените преку квартални билтени, интер-е-пораки и настани на компанијата во текот на целата година. Луѓето кои се признати за различни достигнувања се повеќе мотивирани да продолжат и да ги прошират своите напори. Признавањето, исто така, може да обезбеди потребна инспирација за другите вработени да одат над и над нивното сегашно ниво на продуктивност. Треба да се размисли за давање на одговорности на тим-лидерите или одговорност за менторството на оние кои ќе добијат признание за да помогнат да се создаде атмосфера на силна етика и позитивно организациско однесување.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> M. Fulan, “Leading in a Culture of Change”, Jossey-Bass (2001), p. 5.

## ЗАКЛУЧОК

Опсегот за испитување на однесувањето во организациите е многу широк. Постои мноштво на меѓусебно поврзани фактори кои влијаат на однесувањето и перформансите на луѓето какочленови на работната организација. Важно е да се препознае улогата на менаџментот какоинтегрирачка активност и како камен-темелник наефикасноста на организацијата. Луѓето и организациите си требаат меѓусебно. Менаџерот треба да ги разбере главните влијанија врзоднесување во работните организации и природатана односот меѓу луѓето и организацијата. Организации во една или друга форма се неопходен дел од нашето општество и служат за многу важни потреби. Одлуките и активностите на раководството во организациите имаат сè поголемо влијание врз поединци, други организации и заедницата. Затоа, важно е да се разбере како функционираат организациите и сеприсутните влијанија што ги вршат врз однесувањето на луѓето.

Организациско однесување е еден од најкомплексните и, можеби, најмалку разбраните академски елементи на современото општо управување. Но, бидејќи се однесува на однесувањето на луѓето во организациите, исто така, е една од најцентралните полиња за истражување и опфатеноста со индивидуата и групните модели на однесување го прави ова поле суштински елемент во справувањето со комплексниот проблеми во однесувањето. Организациско однесување е проучување на човековото однесување во организациските поставки, како човековото однесување е во интеракција со организацијата и самата организација. Иако можеме се фокусираме на која било од овие три области самостојно, мораме да запомниме дека сите три се во крајна линија поврзани и неопходни за сеопфатно разбирање на организациското однесување. Примарната цел на организациското однесување е да ги опише односите помеѓу две или повеќе промени во однесувањето. Теориите и концептите на полето, на пример, не можат со сигурност да предвидат дека менувањето на специфичен сет на променливи на работното место ќе ја подобри изведбата на индивидуалните вработени со одредена количина. Во најдобар случај, теориите можат да го сугерираат тоа преку одредени општи концепти или променливи кои имаат тенденција да бидат

поврзани едни со други во одредени поставки. На пример, истражувањата можат да покажат дека во една организација задоволството на вработените и поединецот за условите за работа корелираат позитивно. Сепак, не можеме да знаеме дали подобрите работни услови доведуваат до поголемо задоволство, ако повеќе задоволни луѓе ја гледаат својата работа поинаку од незадоволните луѓе или ако и задоволството и перцепциите за работните услови се, всушност, поврзани преку други променливи. Исто така, набљудуваната врска помеѓу задоволството и перцепциите за условите за работа можат да бидат значително посилни, послаби или непостоечки во други поставки. Иако важноста на организациското однесување може да биде јасна, сепак треба да земенат неколку моменти и да се нагласат одредени точки. Луѓето се раѓаат и се школуваат во организации, стекнуваат поголем дел од нивната материјална сопственост во организации и умираат како членови на организации. Многу од нашите активности се регулирани од организации кои се нарекуваат влади. И повеќето возрасни поминуваат добар дел од својот живот работејќи во организации. Бидејќи организациите влијаат на нашето живеење толку силно, имаме причина да бидеме загрижени за тоа како и зошто функционираат организациите.

Варијаблите наведени погоре обезбедуваат параметри во кои голем број на меѓусебно поврзани димензии можат да се идентификуваат - поединецот, групата, организацијата и животната средина, кои колективно влијаат врз однесувањето во работните организации.

*Во првата глава*, станува збор за дефинирање на организацијата, што таа претставува и кои се основните теории за организациите, притоа осврнувајќи се на разработката на организацијата како отворен систем, кој е најкарактеристичен за организациите кога се гледаат како системи. Во оваа глава се објаснети и некои други карактеристики на организациите, односно станува збор за структурата на организациите и нивната поставеност, како и за дизајнот на структурата поради тоа што структурата на организацијата влијае на организацијата како систем. Покрај наведеното, во оваа глава ја објаснуваме и организациската култура, со оглед на тоа што претставува појдовна точка за однесување на индивидуите и групите во една организација.

*Втората глава* е насочена кон разработка на однесувањето и значењето на индивидуите во организацијата. Тука, во овој дел, станува збор за диверзитетот во организацијата, со оглед на тоа што секоја индивидуа е различна во скоро секој аспект, како демографски карактеристики: возраст, пол, раса, етникум и слично, а се осврнуваме и на биографските карактеристики на индивидуите, односно на карактеристиките кои ги опишуваат индивидуите и кои се блиски и лично поврзани со индивидуата. Понатаму, се разработени однесувањето и задоволството на индивидуата од моменталното работно место, со објаснување на компонентите на однесувањето, мерење на задоволството на работа и како индивидуите гледаат на работата која ја работат и како тоа влијае на нив. Во истата глава се разработени и емоциите и расположенијата на индивидуите, со осврт на емотивниот труд, теоријата за афективност и емоционалната интелигенција, како и разработка на поимите личност и вредности кои ги поседува индивидуата. Како дел од посебна важност се наведува и перцепцијата при индивидуалното донесување одлуки, што е разработено во оваа глава, со нагласување на поврзаноста на перцепцијата на индивидуата за себе во организацијата и значењето на таа перцепција при донесување индивидуални одлуки. На крај од оваа глава наведена е мотивацијата, односно разработена според познатите концепти и теории за мотивација на вработените.

*Во третата глава* станува збор за групите во организацијата, како еден неизоставен дел од секоја организација. Во овој дел станува збор за дефинирање и класификација на групите (зошто луѓето формираат групи), модели за развој на групи со обработка на пет-фазниот модел за групите, алтернативниот модел и современите модели за формирање групи во организациите, како и за нивните општи карактеристики, норми, статус, големина и слично. Понатаму, се обидуваме да добиеме едно општо разбирање за тоа како функционираат тимовите, зошто тие се толку популарни, по што се разликуваат од групите и кои се нивните карактеристики. На крајот од оваа глава се обидуваме да прикажеме како една индивидуа може да се приклучи кон тимот, да стане тимски играч, со објаснување на процесите кои претходат на тоа.

*Четвртата глава* е емпириското истражување во кое сепретставени резултатите од истражувањето кое е спроведено на групи и индивидуи во однос на организациското однесување. Овој дел ги содржи сите податоци кои се однесуваат на примерокот, начинот на истражување, како и методите, техниките и алатките за истражување. На крај од оваа глава следува и логички заклучок кој произлегува од увидот во добиените резултати од истражувањето.

*Петтата глава* е дел од трудот во кој се опишуваат препорачани модели за организациско однесување на групите, индивидуите и менаџерите-лидерите во организацијата и има за цел да ги претстави насоките за идно подобрување на организациското однесување, создавање на етичка работна средина и содржи насоки за одржување и континуирано подобрување на етичкото организациско однесување, опфаќајќи ги сите елементи во рамките на една организација.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), p. 94.
2. A. Chang, P. Bordia, and J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development," *Academy of Management Journal* (February 2003), pp. 106–117.
3. A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance," *Psychological Bulletin* 135, no. 2 (2009), pp. 322–338.
4. A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment," *Personnel Psychology* (Winter 2002), pp. 929–948.
5. A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology* 5, no. 1 (2000), pp. 95–110.
6. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 1994).
7. A. R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology* (November 1979), pp. 551–575.
8. A. Seers and S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?" *Journal of Management* 23, no. 2 (1997), pp. 169–187.
9. A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen, J. Pentti, A. Linna, and J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior," *Journal of Health & Human Behavior* 49, no. 4 (2008), pp. 452–467.
10. A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects," *Journal of Social Issues* (Autumn 2009), pp. 41–78.
11. A. H. Eagly and J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?" *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934–935.
12. B. Aisa, B. Mingus, and R. O'Reilly, "The emergent neural modeling system," *Neural Networks*, no. 21, (2008), pp. 1045–1212.
13. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 555–566.

14. B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal* 53 (2010), pp. 617–635.
15. B. Leonard, "Managing Virtual Teams," *HRMagazine* (June 2011), pp. 39–42.
16. B. Leonard, "Transgender Issues Test Diversity Limits," *HRMagazine* (June 2007), pp. 32–34.
17. B. M. DePaulo, "Nonverbal Behavior and Self-Presentation," *Psychological Bulletin* (March 1992), pp. 203–243.
18. B. M. Meglino and E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), p. 355.
19. B. W. Roberts and D. Mroczek, "Personality Trait Change in Adulthood," *Current Directions in Psychological Science*, no. 1, Vol. 17 (2008), pp. 31–35.
20. B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews," *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.
21. B. L. Kirkman, B. Rose, "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal* 42, 1 (2007), pp 58-74.
22. C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology*, April 2003, pp. 332–340.
23. C. Hui, C. Lee, and D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology* (April 2004), pp. 311–321.
24. C. L. Holladay and M. A. Quiñones, "The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness," *Academy of Management Learning and Education* 7, no. 3 (2008), pp. 343–354.
25. C. M. Brotheridge and R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76 (2003), pp. 365–379.
26. C. McNamara, "Thinking About Organizations as Systems ",Free Management Library,Authenticity Consulting, LLC, 2017.
27. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 885–900.
28. D. Abby, "Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture", Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center.



29. D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006), pp. 305–325.
30. D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech," *Personnel Psychology* (Autumn 1997), p. 555.
31. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 119–138.
32. D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke, and C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations," *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 989–1004.
33. D. J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, no. 3 (2005), pp. 10–221.
34. D. Liu, X. Chen, and X. Yao, "From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 294–309.
35. D. R. Avery, "Reactions to Diversity in Recruitment Advertising: Are the Differences Black and White?" *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003), pp. 672–679.
36. D. R. Avery, J. A. Richeson, M. R. Hebl, and N. Ambady, "It Does Not Have to Be Uncomfortable: The Role of Behavioral Scripts in Black-White Interracial Interactions," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 1382–1393.
37. D. R. Avery, P. F. McKay, and D. C. Wilson, "What are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235–249.
38. D. Ravasi and M. Schultz, "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture," *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 3 (2006), pp. 433–458.
39. D. S. Staples and L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams," *Group Decision and Negotiation* (July 2006), pp. 389–406.
40. D. Vora and T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise," *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007), pp. 327–350.
41. E. A. Locke and G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 5 (2006), pp. 265–268.

42. E. B. King and A. S. Ahmad, "An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants," *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881–906.
43. E. B. King and J. M. Cortina, "The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 3 (2010), pp. 69–78.
44. E. C. Dierdorff, S. T. Bell, and J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 247–262.
45. E. Kearney and D. Gebert, "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 77–89.
46. E. M. Weiss, G. Kemmler, E. A. Deisenhammer, W. W. Fleischhacker, and M. Delazer, "Sex Differences in Cognitive Functions," *Personality and Individual Differences* (September 2003), pp. 863–875.
47. E. Mannix and M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest* (October 2005), pp. 31–55.
48. E.H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey-Bass,(2010), pp.75-76.
49. F. F. T. Chiang and T. Birtch, "The Transferability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences," *Human Relations* 60, no. 9 (2007), pp. 1293–1330.
50. G. H. Seijts and G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma," *Canadian Journal of Behavioural Science* 32, no. 2 (2000), pp. 104–116.
51. G. Hertel, U. Konradt, and K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a WebBased Selection Tool for Members of Distributed Teams," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 4 (2006), pp. 477–504.
52. G. J. Greguras and J. M. Diefendorff, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 465–477.
53. G. P. Latham and C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the TwentyFirst Century," *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485–516.
54. G. W. Allport and H. S. Odbert, "Trait Names, A Psycholexical Study," *Psychological Monographs*, no. 47 (2006).

55. H. M. Guttman, "The New High-Performance Player," *The Hollywood Reporter* (October 27, 2008), [www .hollywoodreporter.com](http://www.hollywoodreporter.com).
56. H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), pp. 17–19.
57. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *IndustryWeek* (February 3, 1992), p. 11.
58. I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy," *ESPNsoccernet* (October 24, 2008), [soccernet.espn.go.com](http://soccernet.espn.go.com).
59. I. H. Settles, R. M. Sellers, and A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict," *Journal of Applied Psychology* (June 2002), pp. 574–582.
60. I. Kiss, "Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske structure", *Ekonomija/Economics*, no.16, vol 1, (2009), str.177-186.
61. J. A. Wiggins, F. Dill, and R. D. Schwartz, "On 'StatusLiability,'" *Sociometry* (April–May 1965), pp. 197–209.
62. J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman, and M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (New York: Elsevier, 1977).
63. J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments," *Industrial Relations* 47, no. 4 (2008), pp. 659–698.
64. J. J. Donovan, "Work Motivation," in N. Anderson et al. (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 56–59.
65. J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," *The Wall Street Journal* (March 11, 2009), pp. D1–D2.
66. J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, no. 1 (2011), pp. 53–59.
67. J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp, and L. Gilson, "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future," *Journal of Management* 34, no. 3 (2008), pp. 410–476.
68. J. Nocera, "If It's Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?" *The New York Times* (June 18, 2006).

69. J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst," *The New York Times* (March 4, 2006), pp. B1, B12.
70. J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
71. J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85.
72. K. I. van der Zee, J. N. Zaal, and J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection," *European Journal of Personality* 17, Supl. 1 (2003), pp. S77–S100.
73. K. Vroman and J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality," *Journal of Interprofessional Care* 16, no. 2 (2002), pp. 159–170.
74. L. J. Barclay and D. P. Skarlicki, "Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 511–523.
75. L. K. Trevino, "A cultural perspective on changing and developing organizational ethics", *Research in Organizational Change and Development*, 4 (2010), pp. 195-230.
76. L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55–75.
77. L. R. James and M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
78. M. A. Hogg and B. A. Mullin, "Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification," in D. Abrams and M. A. Hogg (eds.), *Social Identity and Social Cognition* (Maiden MA: Blackwell, 1999), pp. 249–279.
79. M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121–140.
80. M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121–140.
81. M. Baer, "The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 592–601.
82. M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role As a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment," *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 4 (2010), pp. 736–742.

83. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, and C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 103–119.
84. M. Fulan, "Leading in a Culture of Change", Jossey-Bass (2001), p. 5.
85. M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach," *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 960–974.
86. M. Gagné and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005), pp. 331–362.
87. M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson, and M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance," *Academy of Management Review* (October 2001), pp. 586–600.
88. M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2 (2004), p. 272.
89. M. M. Black and E. W. Holden, "The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists," *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* (March 1998), pp. 117–131.
90. M. R. Barrick and M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15–28.
91. M. R. Buckley, K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres, and H. S. Field, "The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment," *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 627–646.
92. M. S. Cole, F. Walter, and H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 945–958.
93. M. Schminke, M.L. Ambrose, , D.O. Neubaum, "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 97 (2005), pp. 135-151.
94. N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 2003), pp. 381–403.
95. O. Brafman and R. Brafman, "To the Vulnerable Go the Spoils," *Bloomberg Businessweek* (June 20, 2010), pp. 71–73.
96. O. Yakushko, M. M. Davidson, and E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice." *Psychotherapy* 46, no. 2 (2009), pp. 180-192.

97. P. Chattopadhyay, M. Tluchowska, and E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 180–202.
98. P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004).
99. P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions," *Cognition and Emotion* (May/July 2002), pp. 169–200.
100. P. Ekman, W. V. Friesen, and M. O'Sullivan, "Smiles When Lying," in P. Ekman and E. L. Rosenberg (eds.), *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)* (London: Oxford University Press, 2007), pp. 201–216.
101. P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 727–741.
102. P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 159.
103. R. B. Cialdini and N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity," *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591–621.
104. R. B. Kennedy and D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling," *Journal of Employment Counseling* 41, no. 1 (2004), pp. 38–44.
105. R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management* (April 2004), pp. 285–304.
106. R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions,'" *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32, no. 2 (June 2002), pp. 115–144.
107. R. E. Kopelman, D. J. Prottas, and D. W. Falk, "Construct Validation of a Theory X/Y Behavior Scale," *Leadership and Organization Development Journal* 31, no. 2 (2010), pp. 120–135.
108. R. Eisenberger and L. Rhoades, "Incremental Effects of Reward on Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 4 (2001), 728–741.
109. R. J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers," *HR Magazine* (May 2008), pp. 39–46.
110. R. M. Kramer, T. R. Tyler, "Trust in organizations", *Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage (2010), pp.166-195.

111. R. R. Callister and J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 4 (2001), pp. 754–763.
112. R. S. Dalal, "A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior," *Journal of Applied Psychology*, 90, 6 (2005), pp. 1241-1255.
113. R. Stewart, "The Reality of Management", Third edition, Butterworth Heinemann (2009), p. 190.
114. R. W. Griffeth, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 463–488.
115. R. T. Hogan and B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology," in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11–12.
116. Robinson and O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; and T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486–496.
117. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.
118. S. A. Birkeland, T. M. Manson, J. L. Kisamore, M. T. Brannick, and M. A. Smith, "A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures," *International Journal of Selection and Assessment* 14, no. 14 (2006), pp. 317–335.
119. S. Eduardo, "Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework", Department Of Management University of Florida. (2006). pp.188-189.
120. S. Edward, "Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative". The Business-Higher Education Forum, Washington, DC (2006).
121. S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* (February 2007), pp. 36–59.
122. S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.
123. S.G. Green, T.D. Taber, "The effects of three social decision schemes on decision group process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (2009), pp 97-106.

124. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 677–718.
125. W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123–144.
126. W. van Breukelen, R. van der Vlist, and H. Steensma, "Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893–914.
127. Д. Николовски, "Организациско однесување", Меѓународен Центар за Славјанска Процета, Свети Николе, 2016, стр.7-9.
128. К. Постолов, "Организациско структурирање и негова примена во претпријатијата на Република Македонија, Економски Факултет, Скопје, 2006, стр.11.
129. Н. Ташков и Е. Митрева, "Организациско однесување", Рецензиран учебник, УГД, Штип, (2014). Стр.16-18.
130. С. Бардова и М.М. Шопова, "Мотивација на вработените во малите претпријатија", Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет "Гоце Делчев"- Штип, 2015.



## **ПРИЛОГ – АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК**

### **Анкетен прашалник за вработени**

*Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само еден од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен на Вашата организација сметате дека Вашиот менаџер правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесуваат со Вас-вработените?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

2. Дали Вие како вработен, сметате дека вработените правилно се однесуваат во Вашата организација (со менаџерот, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности)?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

3. Дали во Вашата организација групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

4. Дали Вие сметате дека вработените доволно се грижат за создавање на етичка и позитивна организациска култура во Вашата организација?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

5. Дали Виесметате дека Вашиот менаџер со неговото однесување (постапување, посветеност кон работата и однос) во организацијата дава пример за правилно организациско однесување?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

6. Дали Вие сметате дека вработените самоиницијативно, доволно и компетентно ги вложуваат своите вештини во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

7. Дали Вие сметате дека вработени самоиницијативно се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

8. Дали Вие сметате дека вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

9. Дали Вие, сметате дека вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон своите колеги-вработени и кон менаџерот?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

10. Дали Вие сметате дека вработените се добро и правилно мотивирани?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

*Ви благодариме за соработката*

## **Анкетен прашалник за менаџери**

*Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само еден од понудените одговори.

1. Дали Вие како менаџер на Вашата организација сметате дека правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесувате со вработените.

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

2. Дали Вие како менаџер, сметате дека Вашите вработени правилно се однесуваат во Вашата организација (со Вас, со нивните колеги и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности).

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

3. Дали во Вашата организација групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон Вас ?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

4. Дали Вие како менаџер, сметате дека доволно се грижите за создавање на етичка и позитивна организациска култура во Вашата организација?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

5. Дали Вие како менаџер, сметате дека со Вашето однесување (правилно постапување, посветеност кон работата и правилен однос) во организацијата давате пример за правилно организациско однесување ?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

6. Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашите вработени самоиницијативно, доволно и компетено ги вложуваат своите вештини во работењето ?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

7. Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашите вработени самоиницијативно, се грижат за подобрување на продуктивноста и начините на работа во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

8. Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашите вработени самоиницијативно, се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

9. Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашите вработени совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон Вас и кон своите колеги-вработени?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

10. Дали Вие како менаџер, сметате дека Вашите вработени се добро и правилно мотивирани?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

*Ви благодариме за соработката*